



Universidade do Minho
Escola de Economia e Gestão

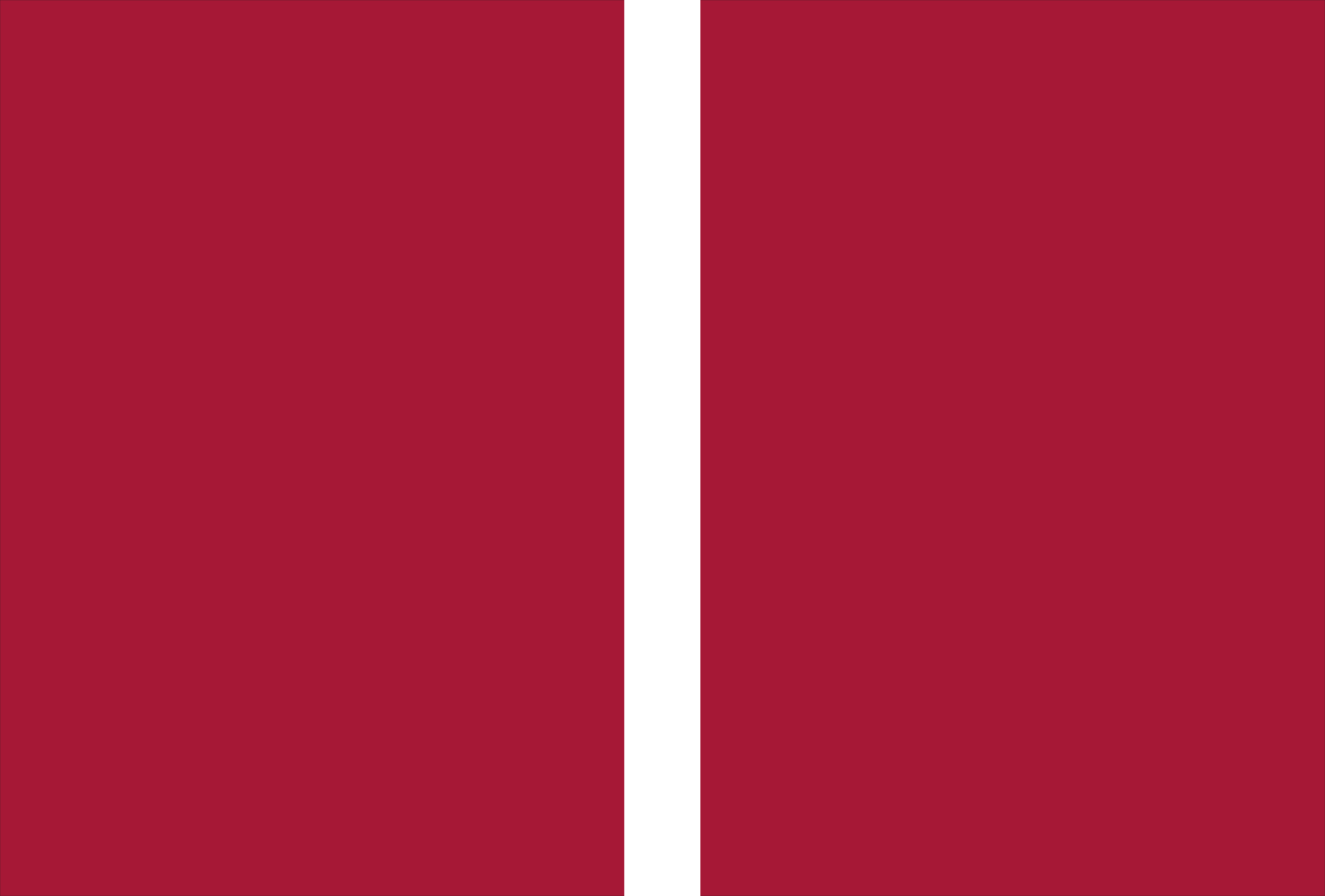
Permanência e mudança nas “performatividades” de género e empresariado :
Reinterpretando os registos discursivos de um grupo de empresárias a partir da
“posicionalidade” feminista pós-moderna

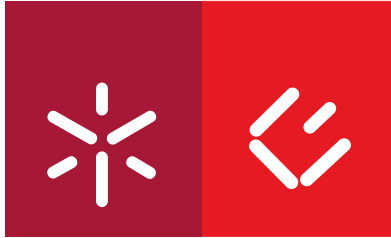
Maria Emília Pereira Fernandes

UMinho | 2011

Maria Emília Pereira Fernandes

Permanência e mudança nas
“performatividades” de género e
empresariado :
Reinterpretando os registos discursivos
de um grupo de empresárias a partir da
“posicionalidade” feminista pós-moderna





Universidade do Minho

Escola de Economia e Gestão

Maria Emília Pereira Fernandes

**Permanência e mudança nas
“performatividades” de género e
empresariado :**

**Reinterpretando os registos discursivos
de um grupo de empresárias a partir da
“posicionalidade” feminista pós-moderna**

Tese de Doutoramento
Doutoramento em Ciências Empresariais
Especialidade de Organização e Políticas Empresariais

Trabalho realizado sob a orientação da
Professora Doutora Ligia Amâncio
e do
Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso

DECLARAÇÃO

Nome: Maria Emília Pereira Fernandes

Endereço electrónico: mifernandes@eeg.uminho.pt Telefone: 936828745

Número do Cartão da Cidadã: 09747823

Título tese:

Permanência e mudança nas “performatividades” de género e empresariado: (Re)interpretando os registos discursivos de um grupo de empresárias a partir da posicionalidade feminista pós-moderna

Orientadores:

Professora Doutora Lúcia Amâncio

Professor Doutor Carlos Cabral Cardoso

Ano de conclusão: 2011

Ramo de Conhecimento do Doutoramento:

Ciências Empresariais

(Organização e Políticas Empresariais)

É AUTORIZADA A REPRODUÇÃO PARCIAL DESTA TESE/TRABALHO APENAS PARA EFEITOS DE INVESTIGAÇÃO, MEDIANTE DECLARAÇÃO ESCRITA DO INTERESSADO, QUE A TAL SE COMPROMETE.

Universidade do Minho, Setembro de 2011

Assinatura:

Agradecimentos

“Lidas mal com as coisas do mundo”, sentenciou Silvana, quando me falava sobre os meus atrasos consecutivos na conclusão deste texto que agora apresento. A referência a esta conversa pessoal com uma das minhas melhores amigas acontece porque o agradecimento que aqui deixo é, antes de mais, a metáfora de um abraço apertado, imenso e sentido a toda(o)s os que me permitiram lidar com essa “falta” e que esperaram por mim.

Um abraço ao grupo de empresárias que me contou as suas histórias e que tornou possível este trabalho de investigação. Em especial, Adriana, Amélia, Arminda, Augusta, Carla, Cátia, Clementina, Elisabeth, Fernanda, Manuela, Paula e Sofia que aceitaram partilhar comigo inícios da tarde para voltarem a falar-me de si e entre si.

Um abraço para a Professora Lígia Amâncio que me despertou e encantou, primeiro através dos seus textos e depois pessoalmente, para o estudo do género e para o feminismo. Se tivesse que contar a minha história enquanto feminista ela teria necessariamente que começar por si.

Um abraço para o Professor Carlos Cabral-Cardoso em quem “tropecei” enquanto aluna de mestrado e que mudou todo o rumo da minha vida ao permitir que equacionasse um percurso académico. Se tivesse que contar a minha história enquanto académica ela teria necessariamente que começar por si.

Um abraço para as minhas amigas e colegas Teresa e Sandra que se disponibilizaram a partilhar comigo algum do seu tempo de modo a tornar possível a realização dos grupos de foco.

Um abraço ternurento à Conceição, Gabriela e Zara pela simpatia e apoio com que me envolviam sempre que nos encontrávamos.

Um abraço ao meu grupo de trabalho pela estima e apoio.

Um abraço à Regina pela alegria, os almoços alongados e saborosos e a conversa despreocupada. Um abraço à Gina pelas leituras e porque sei que te preocupas. A nossa história também pode agora (re)começar.

Um abraço às minhas maravilhosas amigas que sempre estiveram lá fortes e determinadas, doces e cuidadosas. Refiro-me a ti Helena e a ti Silvana.

Um abraço a ti Teresa por estares sempre por perto e exigires sempre mais do que eu pensava alguma vez ser capaz de dar.

Um abraço a ti Maria pelo silêncio e pela aceitação da ausência, sem pressas.

Um abraço ao Tomás-óla, ao Norberto e ao Bento pelo quotidiano vivido.

E uma última memória para a Pantufa que também faz parte desta minha história.

Título: Permanência e mudança nas “performatividades” de género e empresariado: (Re)interpretando os registos discursivos de um grupo de empresárias a partir da posicionalidade feminista pós-moderna

Palavras-chave: género, empreendedorismo, resistência, acomodação, subjectividades empresariais e feminismo pós-moderno

Resumo

A partir de uma perspectiva feminista pós-moderna, a tese apresentada procura reflectir sobre a tensão entre os processos de permanência e mudança nas performatividades de género no contexto do empresariado. Dar conta desta tensão significa reconhecer a ambivalência que intrinsecamente constitui os sujeitos genderizados e através dela o modo como estes participam socialmente nas várias (des)conexões e posicionalidades sócio-simbólicas, reproduzindo e/ou resistindo, de forma não oposicional ou reflexiva, a uma visão dual e essencialista do género.

É então enquadrada por uma versão teórica do género como um fazer e do empresariado como um modo de fazer género pelo masculino que reflecto sobre a presença dual vivenciada pelas mulheres enquanto empresárias, a qual as força a gerir diferentes e contraditórios territórios de construção de sentido: aquele associado ao que significa ser mulher e um outro que define o sujeito empresarial como masculino.

Através dos testemunhos discursivos de um grupo de 52 empresárias de pequenas e médias empresas da região norte, procuro interpretar aquela tensão tomando como lugar conceptual de análise as subjectividades discursivas empresariais das participantes. Neste sentido, foram realizados *lugares de encontro* sob a forma de entrevistas e de grupos de foco onde as participantes partilharam as suas narrativas, dando conta dos modos diversos e contraditórios de fazer género e empresariado. Suportada por uma bricolage analítica discursiva, a tensão entre conformação e resistência gerada no processo de construção das subjectividades genderizadas empresariais é interpretada através de diferentes estratégias (visibilidade e invisibilidade) e posicionalidades (margem e centro) na sua relação com os discursos de género e empresariado. Estratégias essas que são articuladas com dois temas principais: *os discursos de empresariado e a construção discursiva do sujeito empresária*; e *as metamorfoses nas trajectórias profissionais e (extra)organizacionais das empresárias* a partir de diferentes dimensões temporais, espaciais e relacionais.

É, então, alicerçada nas ambiguidades e contradições inerentes às performatividades das empresárias que intento desnaturalizar as relações genderizadas geradoras de opressão,

diminuição e discriminação de subjectividades que não correspondam a uma certa masculinidade empresarial dominante. Procuro deste modo desestabilizar o poder da “estória única” do empresariado e do género. Fazê-lo permite contribuir para uma versão do empresariado como construção sociocultural indissociável da desconstrução das escalas de autenticidade de quem deve ser interpretado como sujeito empresarial e, ainda, repensar as políticas de apoio ao empresariado e a investigação nesta área de conhecimento dos estudos organizacionais.

Title: Persistence and change in gender and entrepreneurship “performativities”: (Re)interpreting the discourses of a group of women entrepreneurs from a post-modern feminist positionality

Key-words: gender, entrepreneurship, resistance, accommodation, entrepreneur subjectivities, postmodern feminism

Abstract

Based on a post-modern feminist perspective, this dissertation aims at reflecting upon the tension in the processes of change and persistence in gender performativities in the corporate context. In order to account for this tension, it is vital to recognise the ambivalence that intrinsically constitutes gendered subjects. It is through this ambivalence that the way in which those subjects participate in various (dis)connections and social symbolic positionalities can be foreseen, by reproducing and/or resisting, in a non-oppositional or reflexive way, to a double, essentialist gender perspective.

Framed by a theoretical perspective of gender as something we do and entrepreneurship as a masculine way of doing gender, this dissertation provides a reflection on the double presence lived by women as entrepreneurs, which forces them to manage different and contradictory meaning-making territories: one related to what it means to be a woman, and the other defining the corporate subject as masculine.

Based on discursive testimonials of a group of 52 women entrepreneurs of small and medium corporations of Northern Portugal, I aim to interpret that tension, taking the corporate discursive subjectivities of the participants as a conceptual place of analysis. To that purpose, interviews and focus groups were conducted. Participants shared their narratives and accounted for the diverse and contradictory ways of doing gender and entrepreneurship. Based on an analytical discursive ‘bricolage’, the tension between conformity and resistance in the construction process of gendered subjectivities is interpreted through different strategies (visibility and invisibility) and positionalities (margin and centre) in their relation with discourses of gender and entrepreneurship. These strategies are articulated with two main themes: *management discourses and the construction of the women manager subject; and the metamorphoses in their professional and (extra)organisational trajectories of entrepreneur women*, based on different temporal, spatial and relational dimensions.

Grounded on the ambiguities and contradictions inherent to the performativities of women entrepreneurs, it is aimed to denaturalise gendered relations that create oppression,

lessening and discrimination of subjectivities that do not correspond to a certain dominant masculine entrepreneurship. Therefore, it seeks to denaturalise the power of the gender and entrepreneurship single, mainstream narrative. This allows for a contribution to a perspective of entrepreneurship as a social construction that cannot be dissociated from authenticity scales of who should be seen as an entrepreneur, as well as to a new way of thinking about politics of supporting entrepreneurship and research in the area of organisational studies.

Para Maria e Teresa,

*"Dizem-nos:
Que nos limitemos ao espaço
Mas nós voamos
Também
Debaixo de água"*
(Maria Teresa Horta referida por Flora, 1985)

"O que desejo ainda não tem nome" (Lispector, 2000: 69)

" (...) mas as instituições académicas que abrigam os estudos organizacionais não são lugares monolíticos. Pode sempre encontrar-se estudantes curiosos, colegas insatisfeitos ou grupos comunitários rebeldes que procuram uma forma diferente de conversação. Porque não, então, tentar?" (Ferguson, 1994: 97-98).

Índice Geral

Introdução	1
Parte I	
O despertar do espartilho positivo: a gestão crítica e o feminismo pós-moderno: o emergir de novo(s) posicionamento(s) epistemológico(s) nos estudos organizacionais e da gestão – Introdução	7
Capítulo 1	
“Ventos” de mudança na teorização em gestão: o contributo irreverente do pensamento crítico moderno e pós-moderno	11
1.1. As convergências da criticalidade em gestão e nas organizações	15
1.1.1. A desnaturalização e destituição do lugar privilegiado da “ciência da gestão”	15
1.1.2. Dar “voz” às margens organizacionais: assimetrias e temas inconvenientes na gestão e nas organizações	22
1.1.3. Reflexividade: a diferença no acto de investigar	25
1.2. Pós-modernismo: algumas considerações gerais	37
1.2.1. Viajando por três premissas pós-modernas: “conhecimento situado”, “discurso” e “sujeito fragmentado”	30
1.2.1.1. Da “grande narrativa” para o “conhecimento situado”	30
1.2.1.2. A viragem para a linguagem e discurso	32
1.2.1.2.1. O contributo de Michel Foucault: discurso e poder	34
1.2.1.2.2. O contributo de Jacques Derrida: discurso/texto, “diferença” e desconstrução	47
1.2.1.2.3. O contributo de Kenneth Gergen: o discurso e a relação	49
1.2.1.3. O desencanto com o sujeito como agente autónomo, unitário, estável e interior	40
1.2.2. Fragilidades e oportunidades do discurso pós-moderno nos universos das organizações e da gestão	42
Capítulo 2	
A Influência das teorias feministas no pensamento das organizações e da gestão: o caso particular do feminismo pós-moderno	46
2.1. Os três feminismos organizacionais: do essencialismo à fragmentação do género	51
2.1.1. Pela “adição das mulheres” nos “inquestionados” meandros organizacionais: os feminismos liberal e empiricista	51
2.1.2. As “vozes e experiências das mulheres”, uma alternativa à dominância masculina: a “tomada de posição feminista”	54
2.1.3. A igualdade, a diferença e a “essência” no género: “espreitando” para dentro dos feminismos modernos	57
2.1.4. A mistura e desestabilização das subjectividades de género: o feminismo pós-moderno	59
2.2. Uma tomada de (in)decisão nas coordenadas da investigação: por um feminismo pós-moderno no contexto da gestão e das organizações	68
Parte II	
“Cristalização” e metamorfose genderizada:“(des)fazer(es)” e “performatividades” de género e empresariado – Introdução	71
Capítulo 3	
Entre a permanência e a mudança: o que nos reservam as relações de género?	79
3.1. A (re)construção social do género como verbo: do lugar estático e essencialista ao apelo à mobilidade e multiplicidade do(s) género(s)	79
3.1.1. “Fazer(es)”, performatividades e identidades de género	83
3.1.1.1. “Fazer(es)” e identidades de género configurados pela abordagem sociológica	85
3.1.1.2. “Fazer(es)” e identidades de género configurados pelo feminismo pós-moderno	88
3.2. A “armadilha do género”: a tensão entre a reprodução e a alteridade n(d)as relações de género	94
3.2.1. Ambiguidade n(d)os significados de género	95
3.2.2. Resistência não oposicional, dominância e alteridade	100
3.2.3. Reflexividade como potencial emancipatório	106
3.3. As Identidades de género como lugares de tensão entre permanência e transformação no contexto organizacional	110

Capítulo 4

A genderização do discurso de empresariado e o género do sujeito empresário: tornando a masculinidade (in)visível 119

4.1. O empreendedorismo/empresariado como discurso(s), identidade(s) e corpo(s) masculino(s)	124
4.1.1. Uma breve incursão no tecido empresarial e no texto académico nacionais	131
4.2. A figura da empresária: contexto nacional e discursos académicos	141
4.2.1. As empresárias à “lupa” do discurso académico: a condição de “outro”	151
4.3. Os recentes movimentos académicos sobre empreendedorismo e género-empreendedorismo: narrativas, identidades, novas práticas e conceitos	157

Parte III

Articulando os “fazeres” de género e empresariado nos fragmentos identitários do sujeito empresária: narrativas e “cenas de conversação” – Introdução 162

Capítulo 5

As participantes e o (con)texto do jogo de investigação: formulações iniciais, metodologias, empresárias e investigadora 166

5.1. Ponto de partida	166
5.2. As outras participantes e o percurso percorrido: associações empresariais, empresárias e suas empresas	167
5.2.1. À procura das “empresárias”: as associações empresariais e a recusa do “nome”	167
5.2.2. As empresárias e suas empresas: um breve olhar para dentro do convencionado	174
5.2.2.1. Um retrato mensurável das empresárias	175
5.2.2.2. Um retrato mensurável das empresas	180
5.3. Lugares de encontro na forma “qualitativa”: entrevistas e grupos de foco	185
5.3.1. Entrevistas	187
5.3.2. Grupos de foco	191
5.4. Elas, eu e o estudo: breve reflexão sobre as condições relacionais e contextuais de emergência da investigação	194
5.4.1. O estudo e os seus usos: intencionalidades explícitas e/ou encobertas	196
5.4.2. A dinâmica relacional do acto investigativo e o peso das diferentes posicionalidades	202
5.4.3. O contexto do empresariado	213
5.5. A bússola conceptual para a reflexão crítica: a “bricolage” de uma análise discursiva	222
5.5.1. Lidando discursivamente com a “armadilha de género”: linhas de orientação para a análise das estratégias discursivas nas entrevistas e grupos de foco	225
5.5.2. Linhas de orientação para a análise temática das entrevistas e dos grupos de foco	226

Capítulo 6

Entre a acomodação e a resistência na manufactura identitária da empresária: narrativas profissionais e (extra)organizacionais de um grupo de empresárias 231

6.1. Construção discursiva do empresariado e do sujeito empresária: contradições e conformações à norma	231
6.1.1. Da aceitação da mentalidade do empreendedor à procura de um meio/novo caminho para a sua resignificação	232
6.1.1.1. Dos protagonismos individualistas e inaugurais à normalização de rotinas e “alianças de vidas”	232
6.1.1.2. Das encruzilhadas de significação entre a racionalidade e a relacionalidade empresariais	237
6.1.1.2.1. Do jogo do “toca e foge” com “isto não é a Santa Casa da Misericórdia”	237
6.1.1.2.2. (Re)definindo a autoridade	246
6.1.1.2.3. A recusa e/ou reapropriação de “outros”: a “mulher do empresário” e a “super-mulher” empresária	253
6.1.2. Coarctando e excedendo o género no empresariado	257
6.1.2.1. Hipérboles de género: do excesso masculino ao excesso feminino	263
6.1.3. Fios reflexivos sobre os sistemas de significação e de poder associados ao empresariado e ao sujeito empresária	268
6.2. Metamorfoses no tornar-se empresária	272
6.2.1. Antes do “nome”: espaços e relações (des)genderizados na emergência da prática empresarial	272
6.2.2. Legitimando o “nome”: configurações contextuais e relacionais nas performatividades da empresária	278

6.2.2.1. Genderização, poder e transitividades nos espaços organizacionais	279
6.2.2.1.1. Espaços-seus interiores	279
6.2.2.1.2. Espaços-seus exteriores	283
6.2.2.2. Os outros significativos: dos prolongamentos às antíteses masculinas e femininas (extra)organizacionais	291
6.2.2.2.1. Mulheres-outras e homens-outras sombras: reservatórios de corpos, afectos e instrumentalidade	292
6.2.2.2.2. Mulheres-outras e homens-outras véus: poderes entre (não) feminilidades, “ <i>chameurs</i> ” e o artifício da eminência parda	298
6.2.2.2.3. Homens-outras e mulheres-outras antíteses: “mulherzinhas” e masculinidades “diminuídas”	305
6.2.3. Projectando o “nome”: tentativas de colonização do futuro em cenários por acontecer	311
6.2.4. Entrelaçando tempos, espaços e outros significativos no tornar-se empresária	315
Capítulo 7	
“Cenas de conversação” a propósito do empresariado e género: performatividades (des)genderizadas na construção de uma subjectividade empresarial em interacção grupal	321
7.1. O respeito e o (auto)voluntarismo: construção discursiva de uma “experiência de conforto” no fazer do sujeito empresária	321
7.1.1. O discurso-receita para o respeito que se impõe/conquista: autoridade, meritocracia e formalidade (des)corporalizada	322
7.1.2. “Tão poderosas, não é?”: a “luta” e a “atitude de querer” mas “às vezes, até me sinto mal”	329
7.2. As empresárias e as “mulheres-outras antítese”: a performance discursiva na construção de diferentes sujeitos (des)genderizados	336
7.2.1. A “tralha do género”	337
7.2.2. O(s) Corpo(s)-ruído, o retorno (in)conformado à natureza e a (in)disponibilidade da mulher-mãe	341
7.3. Curtos-circuitos e improvisações do empresariado e género	348
Conclusão: fechamento e abertura no género que <i>se faz</i> em contexto empresarial	354
Anexos	360
Bibliografia	371

Índice das tabelas

Tabela 1. Caracterização das Associações Empresariais	168
Tabela 2. Idade x habilitações escolares das empresárias-empREENDEDORAS	175
Tabela 3. Idade x habilitações escolares das empresárias-de-negócios-familiares	176
Tabela 4. Idade x habilitações escolares das empresárias sem ligação directa ao projecto empresarial ou a um negócio familiar de uma geração anterior	176
Tabela 5. Percentagem na sociedade das empresárias-de-negócios-familiares com poder minoritário	179
Tabela 6. Percentagem na sociedade das empresárias-de-negócios-familiares com poder maioritário	179
Tabela 7. Idade x actividade económica das empresas das empresárias-empREENDEDORAS	180
Tabela 8. Idade x actividade económica das empresas das empresárias-de-negócios-familiares	180
Tabela 9. Idade x actividade económica das empresas das <i>empresárias</i> sem ligação directa ao projecto empresarial e a um negócio familiar de uma geração anterior	181
Tabela 10. Número de colaboradora(e)s x actividade económica das empresas das empresárias empREENDEDORAS	181
Tabela 11. Fundadora(e)s x elementos da sociedade actual das empresas das empresárias-de-negócios-familiares	182
Tabela 12. Número de colaboradora(e)s x actividade económica das empresas das empresárias-de-negócios-familiares	183
Tabela 13. Número de colaboradora(e)s x actividade económica das empresas das empresárias sem ligação directa ao projecto empresarial e a um negócio familiar de uma geração anterior	184

Introdução

A reconhecida feminista organizacional Silvia Gherardi (Bruni & Gherardi, 2002) conta-nos num belíssimo texto partilhado com Attila Bruni que ambicionando a posição de *Tenure* decidiu deslocar-se *performativamente*¹ para o *centro* ao aceitar as “*regras do jogo*” do género da sua academia: limitar-se ao estudo de problemáticas *neutras* percebidas como mais apropriadas pela comunidade da qual fazia parte e na qual se queria fazer integrar como membro de direito, e desviar-se, ainda que temporariamente, dos *assuntos de mulheres*².

Inversamente à aceitação do constrangimento das opções profissionais, o meu percurso no contexto académico da gestão tem sido *performativamente* o de periferia e é lá que permaneço ao assumir o lugar de feminista num território académico nacional que se pauta pela ausência de tais formas de demarcação científica. Aqui neste território, onde o lema ainda é quase exclusivamente positivo, o feminismo é elemento estranho que não integra o vocabulário do conhecimento da/em Gestão.

Serve este jeito introdutório para dar conta que é a partir do lugar discursivo de académica ocidental, feminista e mulher europeia³, actuando num contexto centrado no estudo das organizações⁴ e simbolicamente pautado por uma masculinidade invisível, que construo a minha subjectividade profissional genderizada. Enquanto feminista e adoptando um forma de fazer conhecimento periférica à Gestão, procuro, todavia, tornar-me inteligível e ser aceite enquanto académica neste campo de conhecimento de que é, aliás, prova esta *submissão* a provas. É também um jogo ambíguo de “centro e margem” que é “esgrimido” pelas empresárias que participam deste estudo e que pela sua condição de *presença dual* acabam por se entrincheirar entre sistemas de significação diferentemente genderizados como o são o de *mulher* e o de *empresariado*. Todas negociamos de forma ambígua o género e com o género dos contextos profissionais e organizacionais por onde nos movimentamos e definimos, suscitando

¹ O adverbio *performativamente* é aqui usado para dar conta do *acto de fazer género*, significado reflectido e debatido na teoria de performance dos actos de género de Judith Butler (1990a) e ao qual terei oportunidade de voltar ao longo desta tese.

² Fazendo recurso da tradução inglesa de *women issues*, procuro aqui associar a expressão *assuntos de mulheres* a um duplo sentido: aquele relativo aos estudos que se focalizam nas experiências das mulheres e que são muitas vezes denominados desta forma na gíria académica anglosaxónica, e um outro de intenção valorativa depreciativa e de importância limitada, ao remeter para coisa que apenas deve dizer respeito às mulheres e que apenas a elas pode interessar.

³ Claro que se poderia sempre acrescentar outras categorias discursivas a estas, pois todas elas são jogadas no jogo organizacional e, num sentido mais lato, da vida.

⁴ Sendo de certeza abusivo comparar os dois contextos académicos, mais em particular o contexto português e académico, sem ter em conta as próprias culturas das diferentes universidades a que esses contextos estão ligados, existe pelo menos a plataforma comum de uma cultura ocidental que com a intervenção da comunidade europeia se pretende que seja o mais homogénea possível. O meu objectivo é todavia outro: o de dar conta de diferentes formas de nos construirmos como sujeitos profissionais e de nesta construção jogarmos diferentemente com os discursos dominantes de género e do género da academia.

tensões constantes entre resistência e conformação a essas normas convencionadas (de género e organizacionais).

Do meu ponto de vista, creio que é daí que se possibilita a criação de novas condições identitárias, que interpreto a partir de um constante *tornar-se* e em oposição a qualquer tentativa de engavetamento nas categorias reconhecíveis e essencializadas do género. Com este sentido, são duas as intenções centrais que atravessam o texto da dissertação. Uma primeira prende-se com a tomada de posição epistemológica aqui assumida: um olhar feminista pós-moderno do género nas organizações. A dissertação que se segue é, assim, resultado de uma inflexão do meu percurso de investigação em trabalhos passados e no modo de compreender o próprio conhecimento científico. Para mim, decidir por esta inflexão e percorrê-la significou dispor-me ao desnudamento de um processo de socialização educacional predominantemente inscrito na tradição racionalista e positiva da ciência, em particular da Gestão onde me situo e da Psicologia onde outrora me situei. Uma segunda intenção inscreve-se na interrogação constantemente presente na minha relação com o mundo – seja ele académico, profissional, pessoal – e que pede respostas para a forma como todos nós negociamos o fazer género, contribuindo para a sua metamorfose, seja ela na permanência ou alternância. Forjar possibilidades discursivas de género que possam articular-se nas fronteiras daquilo que nestes universos simbólicos tomamos como *coisa adquirida* é portanto a minha mais desejada intenção.

A tese que se apresenta tem por objectivo principal reflectir sobre a tensão entre os processos de transformação e de reprodução do género nos contextos organizacionais, elegendo como lugar conceptual de análise as subjectividades discursivas de um grupo de 52 empresárias de pequenas e médias empresas da região norte, com trajectórias profissionais e pessoais diversas e ligadas a várias áreas de negócio. Neste sentido, foram realizados *lugares de encontro* sob a forma de entrevistas e de grupos de foco onde as participantes partilharam as suas narrativas, dando conta dos modos diversos e contraditórios de fazer género e empresariado. É no cruzar deste objectivo de investigação com as estórias das participantes que se tece este texto, o qual se organiza em três partes, cada uma das quais dividida por capítulos.

Na *primeira parte*, clarifico a minha posição epistemológica e política e as suas consequências nas opções teóricas e metodológicas que enquadram o meu objectivo de trazer para o contexto académico as ambiguidades e tensões suscitadas pelas interconexões possíveis entre o “fazer” empresariado e o “fazer” género na construção das subjectividades profissionais e organizacionais das participantes deste estudo.

No que respeita ao *primeiro capítulo* procuro, sobretudo, mostrar as convergências e divergências entre as perspectivas epistemológicas que ainda comungam do ideal de racionalidade que preside à instituição científica da modernidade e outras, mais subversivas, que se filiam num pós-modernismo politicamente empenhado na construção de uma sociedade-outra, com o qual me identifico. No *segundo capítulo*, relembro as primeiras *abordagens feministas reformistas* que persistem como dominantes na academia da gestão e das organizações, fazendo-as contrastar com os *feminismos críticos* que, em consonância com o exposto no primeiro capítulo, se dividem em duas posições centrais: uma, que é conforme às regras da modernidade, defende, consequentemente, uma política de representatividade assente num sujeito único que responde pelo nome de “mulher”; a outra, ao procurar outras formas de pensar as relações de género e o acto político, vem, subsequentemente, fragmentar e desestabilizar esse mesmo sujeito.

Na *segunda parte* argumento, então, que a complexidade e diversidade da vida humana e social que dá forma às relações de género exige uma outra abordagem teórica que contribua para dar lugar a uma sociedade múltipla. É nesta perspectiva de mudança conceptual que inscrevo as abordagens definidoras do género como *um fazer situado*.

Para dar conta desta concepção do *género como prática*, socorro-me, no *terceiro capítulo*, de dois contributos teóricos que têm merecido uma crescente atenção dos textos académicos organizacionais: um primeiro “fazer género” de tradição sociológica e um outro de influência pós-estruturalista que se assume de maior relevância porque o tomo como referência principal no modo como conduzo as reflexões sobre género e empresariado. Apoiada substancialmente na abordagem pós-estruturalista, a identidade torna-se-me central, ao ser concebida como processo que envolve sempre “interacção, reflexão, prática e performance” (Pullen & Linstead, 2005: 3) e enquanto lugar simultâneo de reprodução e mudança do género. Por referência a ambas as abordagens teóricas, procuro pensar a “agência do género” (cf. McNay, 2000) e, a partir daqui, as várias formas de se entrelaçar o simbólico e a prática, a estrutura e a agência, e o investimento macro ou micro político das relações de género. Por último, e a terminar o terceiro capítulo, procedo a uma incursão pelos estudos organizacionais que contemplam o género com um fazer.

No *quarto capítulo*, enfatizo duas ideias centrais: a genderização do empresariado como masculino e as conceptualizações genderizadas que a academia faz das empresárias. Este capítulo surge como uma versão “aplicada” do anterior pois é nele que dou conta da pertinência

que a teoria do género como prática acaba por ter para uma área específica dos estudos organizacionais: o empreendedorismo. Auxiliada por textos teóricos e entrevistas exploratórias que realizei em diversas associações empresariais portuguesas, proponho-me dar conta da “mentalidade de empreendedor” (Bruni et al., 2004b) que tem socialmente contribuído para a construção das práticas e dos sujeitos do empresariado a partir de uma certa forma de masculinidade. Por último, realço uma recente leva de trabalhos académicos feministas (Ahl, 2004; Essers & Benschop, 2007; Fournier, 2002; Lewis, 2006) sobre empreendedorismo que ao inscreverem-se nas conceptualizações do género como um “fazer” vêm contrariar a reprodução do lugar subalterno das empresárias. Em consonância com esta tendência de investigação, parto então para a terceira e última parte do texto da dissertação.

A *terceira parte* é inteiramente dedicada ao trabalho empírico. Nela torno explícito o contributo das “vozes” de um grupo de empresárias, na sua maioria de pequenas e médias empresas, localizadas na região norte do país. Através delas reflecto sobre a *ambiguidade* e *contradição* inerentes aos diferentes modos de articulação das performatividades de género e empresariado. Com este objectivo espero contribuir para o esforço de reflexão crítica que elege como centro do debate teórico a *tensão* feita presente na dialéctica recorrente e interminável entre a *reprodução* e *alteridade* de dinâmicas sócio-simbólicas legitimadoras de uma diferença sexual dicotómica e hierarquizada e de que intento dar conta através dos processos de construção identitária empresarial daquele grupo. O empreendedorismo como contexto privilegiado de análise justifica-se precisamente porque as mulheres que circulam nestes contextos são forçadas a lidar com a ambiguidade subjacente a diferentes lógicas de significação de género, pois encontram-se numa *condição dual* (Bruni et al., 2005), ou seja, entre territórios simbólicos diferentemente genderizados: aquele da mulher e do feminino e um outro que constitui os sujeitos e as práticas de empresariado como masculinos. Incidir no *jogo* que se opera nas e pelas movimentações das participantes entre essas fronteiras simbólicas antagonicamente genderizadas afigura-se, pois, particularmente relevante.

No *capítulo cinco*, retomo os propósitos da investigação, esclareço o percurso realizado na tentativa de contactar com as 52 participantes e explico a escolha das técnicas de entrevista e grupo de focos. Igualmente neste capítulo, num esforço de reflexividade sobre o processo de investigação, proponho-me ponderar as condições relacionais e contextuais de emergência do estudo realizado, tendo como âmbito as divergências e cumplicidades que emergiram entre mim, enquanto mulher, investigadora e feminista, e as participantes, enquanto empresárias e

mulheres. Por último, apoiada numa abordagem crítica discursiva, faço referência ao bricolage analítico concebido para o estudo dos testemunhos das empresárias produzidos naqueles *lugares de encontro*.

Chegada ao *capítulo 6*, reflecto sobre a tensão entre conformação e resistência, sobretudo não oposicional, gerada no processo de construção das subjectividades genderizadas empresariais das participantes, a partir do uso que estas fazem de diferentes estratégias (visibilidade e invisibilidade) e posicionalidades (margem e centro) na sua relação com os discursos de género e empresariado. Estratégias essas que são articuladas com dois temas principais: *os discursos de empresariado e a construção discursiva do sujeito empresária*, e as *metamorfoses nas trajectórias profissionais e (extra)organizacionais das empresárias* a partir de diferentes dimensões temporais, espaciais e relacionais.

No *sétimo capítulo*, e ainda focalizada nas estratégias e posicionalidades discursivas, debruço-me sobre as cumplidades e divergências geradas nos e pelos processos interactivos que emergiram dos grupos de foco para pensar igualmente as identidades empresariais. Volto, então, a reflectir sobre as tensões subjacentes à construção do sujeito empresária. Faço-o a partir de significações relativas ao “respeito”, ao “(auto)voluntarismo” e às relações com outras mulheres trabalhadoras que denomino de *mulheres-outras antítese*.

Com este percurso, não pretendo confluir para receituários programáticos mas propor, ao invés, formas outras de entendimento das subjectividades organizacionais que nos levem a suspeitar das convicções normativas sobre quem é que pode e deve ser empresária(o) e quais as legítimas práticas do empresariado. É alicerçada nas ambiguidades e contradições inerentes às performatividades das empresárias que espero desestabilizar esse poder da “estória única”⁵ e, por consequência, desnaturalizar as relações genderizadas geradoras de opressão, diminuição e discriminação de subjectividades que não correspondam a uma certa masculinidade empresarial dominante ou nem sequer sejam tidas como merecedoras de inteligibilidade dentro do sistema de significação que produz as ficções ontológicas do empresariado.

Gostaria, então, que este texto de investigação pudesse constituir-se como um esforço, ainda que incompleto e frágil, para a concretização do difícil desafio que nos é colocado por Gergen e Thatchenkery: o de não nos acomodarmos na nossa posição de investigadores organizacionais ao lugar do “polidor de espelhos” que reflectem “o natural” para ousar, ao invés, “quebrar as barreiras” ao “oferecer novas formas (...) de interpretação, ou inteligibilidade”

⁵Por referência à palestra proferida pela escritora Adichie Chimamanda intitulada *The Danger of a Single Story* (<http://www.youtube.com/watch?v=D9lhs241zeg>, visto em 31.05.2010).

(2004: 242), susceptíveis de potenciar entendimentos culturais outros para que toda(o)s nós possamos na diversas “(des)conexões” identitárias constituir as nossas vidas enquanto merecedoras de serem reconhecidas e valorizadas nas várias dimensões da vida humana e social, nomeadamente no trabalho e nas organizações.

Desejo, por fim, reforçar que este texto é – como todos – um diálogo interpretativo com outras vozes: das empresárias que participaram neste estudo e me permitiram partilhar as suas narrativas e interacções discursivas; das académicas com quem entreteço o meu percurso de conhecimento e através das quais procuro fundamentá-lo como candidata a um grau institucional; e de todos os outros significativos e afectivos com quem partilhei o todo ou partes deste projecto. Dizer tudo isto significa reconhecer que o pronome pessoal com que se tece o texto, embora seja aqui usado como forma de assumir um posicionamento parcial e situado, não deixa de ser consequência de uma empresa vivida e pensada no colectivo – como tudo aliás na vida. Este texto é, assim, o efeito *visível*/desse acto social de empreender que se concretiza nas próximas páginas.

Parte I

O Desapertar do Espartilho Positivo

A gestão crítica e o feminismo pós-moderno: o emergir de novo(s) posicionamento(s) epistemológico(s) nos estudos organizacionais e da gestão

Introdução

“A teoria organizacional do presente século delineou a sua principal sustentabilidade a partir de dois leitmotif culturais, corpos de discurso hegemónicos. No primeiro caso, as nossas teorias têm sido enriquecidas e enformadas pelo discurso romântico do século dezanove, e no segundo, pela compreensão modernista da pessoa dominante no século vinte (...). Como muitos acreditam, nós estamos a entrar na era do pós-modernismo. E à medida que o fazemos, novas formulações são colocadas, formulações que são essenciais para a significação intelectual, política e prática da teoria organizacional” (Gergen, 1992: 208).

“ (...) as teorias feministas não são apenas sobre os assuntos/questões de mulheres: ao usar as teorias feministas como lentes conceptuais, nós acreditamos que podem ser criados estudos organizacionais mais inclusivos, que tragam as preocupações de outros, não apenas das mulheres, que são directamente afectados pelos discursos e processos organizacionais” (Calás & Smircich, 2003c: 218).

Em 1992, a conceituada revista *Academy of Management Review* publica o número *Theory Building*, organizado por Linda Smircich, Marta Calás e Gareth Morgan, que nos surpreende, antes mesmo de nos atermos no conteúdo dos seus artigos, pelas arrojadas opções no estilo e organização do texto. Só para ilustrar ao que me refiro, a introdução dos editores interpela-nos logo nas primeiras páginas com uma sugestão de abertura dos horizontes académicos através da interrogação, em forma de título, “Afterword/after words: open(ing?) spaces”, a que se segue um texto que não recorre à habitual formatação justificada, mas sim a uma outra propositadamente desalinhada, criando relevos vários, como se tivesse a missão de nos preparar visualmente, a nós leitora(e)s, para a riqueza intertextual dos artigos incluídos naquele número.

Sendo estas ousadas e criativas diferenças na forma de apresentar o texto aparentemente coisa de somenos, a verdade é que elas nos dão *a ver*, ao primeiro olhar, as profundas metamorfoses do pensamento em gestão e nas organizações, que parecem ter acolhido o reconhecimento daquelas que na actualidade científica são tidas como as legítimas avaliadoras da qualidade do conhecimento e da investigação que se produz nesta academia: as conceituadas revistas científicas⁶. Este insólito número é, assim, reflexo paradigmático da viagem

⁶ No actual panorama internacional e cada vez mais no contexto académico nacional, a avaliação e reconhecimento do trabalho dos investigadores está muito dependente das suas publicações nestas reconhecidas revistas, sendo a *Academy of Management Review* considerada

de conhecimento empreendida pelos intelectuais da gestão e das organizações a partir do início dos anos oitenta (Reed, 2003; Reed & Hughes, 1992) e pautada por rupturas, interrogações e profundas transformações teóricas e metodológicas.

É desta ruptura e de uma nova posição face ao *modo de pensar e fazer* investigação que pretendo dar conta nesta *primeira parte*, tendo como propósito clarificar a minha posição epistemológica e as suas consequências nas escolhas teóricas e no percurso metodológico que acabam por dar forma à dissertação que aqui apresento, a qual assume como matéria de reflexão as construções discursivas de um grupo de empresárias com trajectórias diversas. De uma forma mais esclarecedora, direi que, não obstante o meu objectivo seja trazer para o texto académico as ambiguidades e tensões suscitadas pelas interconexões possíveis entre o “fazer” empresarial e o “fazer” género na construção das subjectividades profissionais e organizacionais das participantes deste estudo, torna-se importante para mim, enquanto investigadora, e logo no início deste trabalho, posicionar-me face ao que pode ser definido como a minha área de reflexão e intervenção na academia e, neste sentido, face ao conhecimento científico e aos mecanismos implícitos para a sua produção.

Iniciei este texto com duas citações que servem como primeiras janelas de sentido para os dois capítulos centrais que integram esta primeira parte da dissertação. No que concerne ao *primeiro capítulo* procuro, antes de mais, apresentar as orientações-chave das novas epistemologias críticas por contraponto aos pressupostos defendidos pelo paradigma positivista, que ainda hoje se constitui como dominante na investigação em gestão e nas organizações. Ao fazê-lo, intento, igualmente, mostrar as convergências entre aquela(s) que, apesar de crítica(o)s da instituição científica da modernidade, ainda fazem fé no seu ideal, depois de “purificado” de uma “racionalidade compreensiva” (Tsoukas, 2003)⁷ e reajustado às vozes que foram marginalizadas (Alvesson & Willmott, 2001, 2003c; Ferguson, 1994; Fleetwood, 2004), e outra(o)s que, mais subversivos, são cépticos quanto a este ideal, apelando à necessidade de profundas transformações sócio-culturais que passem pela construção de uma sociedade-outra (Calás et al., 1999; Chia, 2003; Cooper & Burrell, 1988). Espero, ainda, num movimento complementar mas oposto ao anterior, explicitar a diferença entre estas duas perspectivas

uma das mais prestigiadas e com maior impacto no contexto da academia da gestão. Aliás uma das razões para a proliferação dos estudos críticos e seu reconhecimento prende-se com o facto de muita(o)s da(o)s académica(o)s implicada(o)s nestas novas abordagens se encontrarem entre a(o)s investigadora(e)s mais produtiva(o)s no que concerne à sua publicação nos jornais académicos mais reputados na gestão e nas ciências sociais em geral (cf. Burrell, 2003b; Fournier & Grey, 2000; Jones & Munro, 2005a).

⁷Expressão usada por Tsoukas (1992: 647) para dar conta de um racionalismo que procura tudo submeter ao poder onisciente da razão. Tsoukas opõe a este racionalismo compreensivo um outro que associa aos estudos críticos e que denomina de racionalismo reflexivo que, por sua vez, considera convergente com um pós-modernismo *soft*.

epistemológicas e teóricas, pois é recorrente os autores da gestão e das organizações deambularem entre elas em função das suas afinidades e interesses epistemológicos, teóricos e metodológicos (e.g. Alvesson & Deetz, 2000a, 2003a; Clegg & Hardy, 2003; Parker, 1992b; Reed et al., 1992). No seguimento do referido, e porque partilho uma visão pós-moderna do conhecimento⁸, achei que seria útil dispor, neste primeiro capítulo, de algumas das configurações identitárias que o enformam.

Num *segundo capítulo*, a minha atenção irá recair sobre os feminismos críticos e pós-modernos e sua implicação na conceptualização do género e na redefinição da acção política feminista. O que desejo fazer nesta parte do texto é dar conta de alguns dos pressupostos feministas que há muito deixaram de se constituir como novidade noutras áreas das ciências sociais e humanas, inclusive na própria academia internacional da gestão. Neste contexto académico em particular, foi só a partir dos finais dos anos oitenta e início dos anos noventa, que se reflectiu e reconheceu a importância do conhecimento e prática feministas para se pensar de forma diferente a gestão e proceder a novas formas de fazer investigação (Calás et al., 1992b; Martin, 1993). Para o efeito, lembrarei as primeiras abordagens feministas reformistas que continuam a demarcar-se como predominantes nesta área académica, procedendo à sua separação dos feminismos críticos, que no seguimento e em consonância com o primeiro capítulo, se bifurcam em duas posições centrais: aquela que continua a fazer-se dentro das regras da modernidade e, conseqüentemente, defende uma política de representatividade assente num sujeito único que responde pelo nome de “mulher”; e uma outra que fragmenta e destabiliza esse mesmo sujeito, procurando outras formas de pensar as relações de género e o acto político. Este capítulo assume particular importância nesta parte, sendo que a pertinência da sua inclusão no texto desta dissertação se prende com a vontade de inscrever as coordenadas do meu trabalho de investigação numa perspectiva feminista pós-moderna. Daí que já no final deste segundo texto recapitularei as razões que me levam a querer adoptar este posicionamento feminista.

Esta primeira parte cumpre, então, um fim estratégico que é aquele de defender um posicionamento epistemológico e político com o qual me identifico e que, apesar de adoptado por várias áreas disciplinares das ciências sociais, nomeadamente pelos estudos da gestão e das organizações, sobretudo em academias europeias, ainda se encontra a dar os primeiros passos

⁸ Como darei conta nas próximas páginas e mais precisamente no ponto “*pós-modernismo: algumas considerações gerais*” é com o pós-modernismo comprometido politicamente que me desejo identificar e é também para essa definição que remeto neste texto o termo “pós-modernismo” quando usado genericamente.

no território nacional⁹. É, assim, pelo encontro, no e pelo texto, com vários autores das organizações e da gestão, na sua maioria de academias anglo-saxónicas e escandinavas, que aqui se conta uma possível “estória” dos chamados “estudos críticos de gestão” (Fournier et al., 2000; Grey et al., 2005); estória que, apesar de esclarecida, é sempre parcial e, consequentemente, sem qualquer pretensão de se constituir como uma descrição exaustiva e aprofundada da teoria organizacional. Acresce-se ao referido que tal tarefa de exaustão e rigor narrativo é de todo impossível, pois este território intelectual, como todos os outros, é sempre um território em construção que tem assumido, fruto de um debate exaustivo, contornos diversos (Clegg et al., 2003: 677; Morgan, 2006). Lançado o alerta, comecemos, então, a incursão na confusa (des)ordem dos estudos organizacionais e de gestão, interpelando algumas das posições conceptuais, metodológicas e políticas que permitem diferenciar os estudos modernos sistémicos (Cooper et al., 1988) dos denominados “estudos críticos de gestão”.

⁹ O pensamento crítico e pós-moderno, emergente do universo da filosofia e da literatura, tem sido apropriado por várias disciplinas, levando a que estas sintam necessidade de repensar os seus modos de produção do conhecimento. A nível internacional e na gestão, esta tarefa tem sido sobretudo levada a cabo por teórica(o)s e investigadora(e)s crítica(o)s no contexto anglo-saxónico e escandinavo (cf. Fournier, 2002; Grey & Willmott, 2005). Em Portugal, destacaria a já enraizada abordagem crítica e feminista na literatura (Macedo, 2001) e os recentes trabalhos críticos realizados pela psicologia social (Amâncio, 2003; Amâncio, 2005; Nogueira, 2001b; Nogueira, Neves, & Barbosa, 2005). No caso da gestão e das organizações e no que se refere ao panorama nacional, estas novas abordagens ainda continuam, pelo menos no momento em que redigo este texto, quase ausentes do trabalho académico. Todavia, alguns autores começam a evidenciar um certo interesse por este modo de pensar e fazer ciência. Refira-se, a título de exemplo, os recentes trabalhos de Carlos Cabral Cardoso e de Miguel Pina e Cunha (Cabral-Cardoso, 2007; Cunha, Cabral-Cardoso, & Clegg, 2008; Cunha, Cunha & Mendonça, 2010). Diria ainda que a escolha da fotografia de uma banda de música jazz, que nos chega de forma diluída e evanescente, para a capa do livro “Manual de Comportamento Organizacional e Gestão”, da autoria de várias(o)s investigadora(e)s da gestão (Cunha, Rego, Cunha, & Cabral-Cardoso, 2007) da academia nacional, reserva em si mesma, porque o jazz é por natureza constituído pela heteroglossia de ritmos e pela liberdade do improviso/inação e criatividade, a promessa de uma vontade de olhar para o pensamento da gestão e para as organizações de uma forma intertextual, múltipla e crítica (Hatch, 1999). Através do motivo desta capa é também possível invocar a metáfora do “músico de jazz” que toca na “forma livre” e que é usada por Willmott (1994: 121) para simbolizar a procura de uma prática de desconstrução dos discursos prevaletentes na gestão para assim se conseguir outros discursos que potenciem um projecto de (micro)emancipação neste contexto académico e prático (Alvesson & Willmott, 1992c).

1

“Ventos” de Mudança na Teorização em Gestão

O contributo *irreverente* do pensamento crítico moderno e pós-moderno

Retomo a citação de Kenneth Gergen (1992), já aqui exposta na introdução à primeira parte, de forma a dar início a este capítulo. A razão pela qual começo por lhe fazer referência prende-se com a resumida interpretação feita pelo autor do percurso do conhecimento nas organizações como construção discursiva, perspectivada a partir de três narrativas: romântica, moderna e pós-moderna. De forma sucinta, poderei dizer que à narrativa romântica, corporalizada na retórica das teorias organizacionais predominantes no século XIX, corresponderá uma concepção do funcionamento humano assente na criação discursiva de um “interior profundo” (Gergen, 1992:208), no qual repousam as qualidades essenciais da consciência humana e às quais a racionalidade não acede de imediato¹⁰. Já a narrativa moderna é personificada pela metáfora de compreensão do mundo (da organização) como máquina, extensão da racionalidade humana, e pelo endeusamento da razão instrumental, alimentando, em paralelo, a fé num progresso de concepção transcendental e antropocêntrica (Cooper et al., 1988). Classifica-se a razão de instrumental porque se pede que ela subverta o seu potencial crítico às exigências funcionais dos grandes sistemas-máquinas (Jacobson & Jacques, 1997). O discurso modernista sistémico (Cooper et al., 1988), procura, assim, nesta tentativa de criar inteligibilidade e compreender uma ordem cultural desorganizada e fragmentada que é o mundo (organizacional), sustentar-se num sistema de crenças positivista e empirista e, através dele, contribuir para o progresso social e a estabilidade política (Ferguson, 1994; Harding, 1986; Parker, 1992b; Reed, 1992; Reed et al., 1992)¹¹.

Ainda continuando com Kenneth Gergen, mas, agora, colocando-o em diálogo com Robert Cooper e Gibson Burrell (1988), penso que devo acrescentar à arquitectura narrativa do primeiro autor um outro discurso teórico. Aquele que, pese embora a sua fé nos ideais modernos, se lança numa vontade crítica de interrogação da instituição da modernidade científica e social. A esta outra forma de a narrativa moderna se delinear, Cooper e Burrell (1998) chamaram-lhe modernismo crítico. Deste lugar epistemológico e teórico, o projecto

¹⁰ Gergen fornece-nos alguns exemplos de abordagens organizacionais cujo poder e carácter sedutor se deve ao uso que fazem da linguagem romântica. Encaixam-se nesta narrativa os trabalhos do Instituto de Tavistock, as teorias e investigação que assentam os seus discursos nas necessidades humanas fundamentais ou que enfatizam recursos pessoais essenciais, como é o caso dos estudos da motivação e da liderança (o autor dá o exemplo de Mayo, Maslow, McGregor, Fidler e Hollander) e a teoria de gestão japonesa (para uma exposição mais pormenorizada ver Gergen, 1992: 209-210).

¹¹ Como exemplo das teorias organizacionais que se podem inscrever na narrativa moderna, Gergen refere a teoria da gestão científica, as teorias gerais dos sistemas, as teorias de troca (equidade, negociação, expectativas) e as teorias cognitivas do comportamento individual (para uma exposição mais pormenorizada consultar Gergen, 1992: 211-212).

moderno é pensado, numa visão habermasiana, como inacabado (Habermas, 1990), necessitando de voltar a reger-se pela razão “natural” (Cooper et al., 1988: 97) que garantirá a libertação dos “mundos da vida”¹², colonizados pelo discurso do modernismo sistémico (Alvesson et al., 1992c; Cooper et al., 1988). A crença num agente racional que se torna consciente de uma ordem que lhe é exterior concretiza-se assim, na versão crítica, através do indivíduo ou da rede de interações que permitem alcançar um consenso universal e libertador sobre experiência humana (Cooper e Burrell, 1988: 97).

A construção discursiva pós-moderna é proposta por Gergen como a terceira narrativa e é também aquela com que o autor se identifica. No discurso pós-moderno, e em fractura com os anteriores, a linguagem torna-se ela própria constitutiva do objecto de análise, sendo que as teorias organizacionais são entendidas como formas de auto-justificação representacional, que permitem a uma comunidade académica dar sentido às suas práticas colectivas e enformar de inteligibilidade os seus objectos de estudo (Chia, 2003; Cooper et al., 1988; Gherardi, 1995; Harding, 1986). Dito de um outro modo, a organização ou a gestão são sempre entendidos como artefactos sociais, culturais e discursivos que apenas podem ser compreendidos através de uma convenção metodológica localizada e constantemente sujeita a revisão e transformação (Chia, 2003; Law, 1994; Reed, 2003).

Cada uma das epistemologias associadas às várias narrativas pressupõe diferentes protocolos e procedimentos para se aceder ao/construir conhecimento. E muito embora se possa dizer que estas narrativas coexistem em simultâneo no território académico das organizações, contrariando a precipitação para uma tão só visão cronológica e sequencial da sua emergência e influência, na actualidade é a narrativa moderna sistémica que continua a prevalecer como dominante e, por isso, como a forma (mais) legítima de se fazer investigação.

Todavia, esta prevalência é agora questionada e o seu lugar de centro disputado por estas narrativas críticas, pois muitos são a(o)s autora(e)s crítica(o)s e pós-moderna(o)s, na sua maioria anglo-saxónica(o)s e escandinava(o)s (e.g. Alvesson et al., 2000a; Boje, Gephart Jr., & Thatchenkery, 1996; Calás et al., 2003c; Chia, 1996; Hassard & Parker, 1993; Jones, 2003; Smircich, Calás, & Morgan, 1992), que, desde o final dos anos setenta e princípios dos anos oitenta, decidiram ser chegado o momento de procurar novas formas de interpretar o universo das organizações e da gestão, bem como de tomar em mãos a reflexão sobre o próprio modo de

¹² Expressão usada por Jurgen Habermas (1990) para dar conta do território de reprodução simbólica que marca determinados modos de compreensão da vida.

produção do conhecimento nesta área disciplinar, para a qual contribuem enquanto teóricos e investigadores¹³.

Nesta complexa trama académica, recheada de fissuras e combates epistemológicos, teóricos, ideológicos e políticos (Alvesson et al., 2003a; Alvesson & Skoldberg, 2000c; Boje et al., 1996; Chia, 2003), ser *crítico* da gestão, por oposição ao “investigador normativo”, pressupõe procurar desafiar uma ortodoxia dominante que pretende ter a exclusividade na definição da *verdade* associada à investigação, pedagogia e práticas de gestão (e.g. Anthony, 1986; Binzagr & Manning, 1996; Cooper, Fox, & Martinez, 1992; Fox, Cooper, & Martinez, 1992; Jackson & Carter, 1992; Law, 1994; Reed et al., 1992; Rosile & Boje, 1996). Nas palavras de Mats Alvesson and Stanley Deetz (2000a: 9):

“(...) a investigação social crítica é portanto direccionada para o desafio ao invés da confirmação do que está estabelecido, rompendo ao invés de reproduzir as convenções e tradições culturais, abrindo e mostrando as tensões no uso da linguagem ao invés de continuar a sua dominação, encorajando um produtivo dissenso ao invés de assumir um consenso superficial como ponto de partida”.

Numa divisão epistemológica e teórica mais esclarecida, o qualificativo “crítico”, o qual surge pela primeira vez associado à gestão no título da obra editada em 1992 por Alvesson e Deetz¹⁴, parece ser sobretudo usado de três formas discursivas possíveis: primeiro, sendo reservado exclusivamente para fazer referência aos textos críticos modernos, dos quais destaco aqueles que foram influenciados pela teoria crítica e os trabalhos teóricos de Habermas ¹⁵

¹³ Em 2000, Fourneir e Grey (ver também Burrell, 2003a; Czarniawska, 2007) enumeram algumas das razões para a emergência no Reino Unido das novas abordagens críticas na academia da gestão e das organizações: o aumento do *managerialismo* associado a uma hegemonia da nova direita e o consequente e crescente cepticismo face a uma promessa da gestão como panaceia para todos os males económicos e sociais uma vez que este, não obstante ter tido “carta branca” para actuar em diversas áreas da vida em sociedade, acabou por se revelar um fracasso; a crise suscitada no positivismo da gestão; a influência de uma tradição marxista nas ciências humanas e sociais europeias e a entrada progressiva de académicos provenientes dessas várias áreas disciplinares nas escolas de gestão e de negócios com diversas experiências de investigação; e o reconhecimento e prestígio académico de muita(o)s desta(e)s investigadora(e)s, expressos nas publicações dos seus trabalhos em revistas altamente cotadas dentro da academia de gestão. Para Burrell (2003b), a emergência de uma nova abordagem crítica também se assumiu como consequência da necessidade de academicamente explicar o mundo organizacional de um outro modo, pois este estava a mudar à medida “que os mercados e as redes de trabalho abandonavam a burocracia” (Burrell, 2003b: 645). A título de curiosidade e a propósito da diferente influência de Karl Marx e Max Weber nas academias europeias e americanas, Marsden e Townley (2003), Reed (2003) e Burrell (2003b) são da opinião que o silenciamento de Carl Marx e a leitura selectiva de Max Weber como opositor do primeiro no território académico americano levou a que as escolas de negócios e de gestão americanas se mostrassem diferencialmente receptivas às novas abordagens críticas em comparação com as europeias, sendo que nas primeiras, salvo raras excepções, dificilmente estas abordagens arranjaram espaço para criar um importante impacto académico. Expressão do afirmado é a escassa abertura das revistas científicas de gestão e das organizações americanas a artigos que se inscrevam nesta nova epistemologia. É de destacar, todavia, o grupo americano denominado *CMS interest group*, integrado na *Academy of Management* (AoM) Americana e cujo papel na teorização e divulgação desta nova forma de fazer investigação nas escolas de negócios e de gestão, a nível interno e internacional, tem sido de extrema relevância (ver <http://group.aomonline.org/cms/about.htm>, visto em 01.07.10). Esta diferente vivência, americana e inglesa, de abertura e reconhecimento dos estudos críticos de gestão reflecte as diferentes contingências históricas, sociais e políticas que caracterizam cada uma das academias e as sociedades em que estas se encontram inseridas e que acabam por condicionar as opções epistemológicas, teóricas e metodológicas desenvolvidas no âmbito da investigação em gestão e nas organizações. Desta feita, as condições de emergência, reconhecimento e aceitação desta nova forma de pensar e fazer investigação são bem diferentes entre estes dois territórios geográficos (Tsoukas & Knudsen, 2003a).

¹⁴ Os “estudos críticos da gestão” só surgem assim como denominação pública, com o fim de fazer emergir uma identidade colectiva na investigação e conhecimento crítico produzido na gestão, nesta obra que usa como título “Critical Management Studies”. Nela participaram autora(e)s como John Forester, Gibson Burrell, John Mingers, Michael Power e Richard Laughlin, Glenn Morgan, Kalle Lyytinen, Brian Steffy e Andrew Grimes, e Walter Nord e John Jermier.

¹⁵ A teoria crítica, intimamente associada à Escola de Frankfurt e a autores como Max Horkheimer, Theodor Adorno, Herbert Marcuse e Jürgen Habermas, caracteriza-se por se ter deslocado de uma posição política especificamente marxista mas persistindo, todavia, numa oposição crítica ao capitalismo (cf. Legrand, 2002). No âmbito das organizações temos autora(e)s que oscilam entre uma posição crítica e pós-moderna como é o caso, entre outra(o)s, de Barbara Townley, Joan Martin, Wendy Parkin, Mats Alvesson, Stanley Deetz e Hugh Willmott.

(Alvesson et al., 2000a, 2003a; Deetz, 1996a; Willmott, 1997a, 2003) e, ainda, os que se inscrevem no realismo crítico¹⁶ (Fleetwood & Ackroyd, 2004; Parker, 1995b; Reed, 1998; Thompson, 1993, 2004); em segundo, e de uso mais raro, privilegiando quase exclusivamente uma análise pós-moderna (Calás et al., 1999; Czarniawska-Joerges, 1994; Hassard et al., 1993; Linstead, 1993; Linstead, 2003); e, por último, reunindo a pluralidade de abordagens que partilham a ruptura, total ou parcialmente, com a narrativa da modernidade sistémica (Alvesson et al., 2000a; Fournier et al., 2000; Grey et al., 2005; Reed, 2003). Daqui se pode dizer, então, que se a emergência de uma denominação agregadora como “ estudos críticos da gestão” consegue demarcar-se por criar uma cisão com as teorias dominantes positivas e, com isso, delimitar uma fronteira que circunscreva a sua possível definição, ela acaba, contudo, por deixar em aberto quais as abordagens que se incluem dentro dessa mesma fronteira. Esta é a razão para que Martin Parker (1995b; 2002) não deixe de considerar que a definição do *acto crítico* se tenha constituído como um exercício paradoxal: em ordem a definir-se o que se entende como uma posição académica enformada por um pensamento crítico é necessário excluir o que não é crítico ou o que é acrítico, mas esta exclusão deve ser suficientemente “generosa” para incluir toda a diversidade de trabalhos críticos¹⁷.

Considero todavia, e fazendo eco de outras vozes (cf. Fournier et al., 2000; Grey et al., 2005), ser favorável a emergência “institucional” de um *nome* ainda que imerso nessa confusão conceptual¹⁸, pois parece-me que, na verdade, a criação da denominação “estudos críticos de gestão” (Alvesson & Willmott, 1992b) trouxe consigo uma qualidade funcional: a de permitir que aquela(e)s investigadora(e)s envolvida(o)s em projectos críticos encontrassem um sentido de legitimação, ainda que nas margens da academia das organizações e da gestão, e uma plataforma de diálogo e solidariedade intelectual entre aquela(e)s que se revêem nessa etiqueta. Ora, tal necessidade de enquadramento e legitimação é tanto mais relevante em escolas de gestão sem uma orientação e tradição crítica como é o caso, por exemplo, do contexto português, no qual me situo.

¹⁶ O realismo crítico rejeita a polarização entre o positivismo da ciência funcional e integracionista (cf. Reed, 2003) e o cepticismo relativista dos pós-modernos (cf. Thompson, 2004), mas crê numa ontologia realista que assegura que existem melhores e piores formas de conhecimento e procedimentos metodológicos mais fiáveis para o produzir (Fleetwood, 2004). Como diz Thompson (2004), muito embora não possa existir uma correspondência directa e rigorosa entre a realidade e as nossas representações, aquela(e) que quiser fazer uma investigação de qualidade, ou seja inserida numa abordagem realista crítica, deverá tentar captar o real com a máxima complexidade e rigor quanto possível e dentro das condições dadas.

¹⁷ Esta dificuldade de definir o que é o acto crítico na academia de gestão está bem presente em textos que consideram o pós-modernismo como incapaz de desenvolver um pensamento crítico (e.g. Parker, 1995b; Thompson, 2004) ao contrário de outros que dão particular enfoque ao pós-modernismo enquanto pensamento crítico (e.g. Calás et al., 1999; Chia, 2003).

¹⁸ Também Fournier e Grey (Fournier et al., 2000) assumem que o pluralismo teórico dos estudos críticos leva a que não haja um conceito unitário do que se pode entender por crítica.

Assumindo uma posição eclética relativa a uma tomada de posição crítica, penso, porventura, que não será inusitado colocar a seguinte interrogação: que convergências existem entre as tão diversas abordagens epistemológicas e teóricas que leva a que se aceite reuni-las sob o dominador comum de “pensamento crítico”? Recorrendo à nomenclatura de alguns/algumas autora(e)s organizacionais (Aktouf, 1992; Alvesson et al., 2000a; Burrell & Morgan, 1979; Ferguson, 1994; Fournier et al., 2000; Reed, 2003), diria que esta ruptura assenta em três fundamentos centrais: a desnaturalização e destituição do lugar privilegiado da ciência enquanto produtora de uma verdade única, racional e neutra; a constante inquietação e visão interrogadora das ideologias que, porque dominantes, fundam e fundamentam as assimetrias na relação social; e a apologia de metodologias de investigação que se definam pela reflexividade. Todos eles são expressão impulsionadora e consequência da crise suscitada na epistemologia e metodologia positivistas¹⁹. Clarifico todavia que a autonomização/separação de cada um destes fundamentos não invalida a sua íntima interdependência e até sobreposição, sendo que aqui neste texto a sua separação se reveste sobretudo de um carácter organizativo e formal pois a sua identidade ultrapassa, porventura, a diferença entre cada um deles. Por isso, considero que os critérios de fundamentação aqui considerados não deverão ser interpretados como separados e estáticos mas sim numa relação dinâmica e interligada.

1.1. As convergências da criticalidade em gestão e nas organizações

1.1.1. *A desnaturalização e destituição do lugar privilegiado da “ciência da gestão”*

A desnaturalização, que se assume como qualidade e processo, é um dos critérios a que recorre Valérie Fournier e Chris Grey (2000) para procederem à cisão entre os estudos críticos e os estudos normativos²⁰ no âmbito da gestão e das organizações. Começo pela desnaturalização, pois considero que esta se constitui, com este ou outro nome, como consensual a outros textos que se esforçam por confrontar os diferentes paradigmas e que contribuem para a (re)definição da gestão como conceito e prática (e.g. Alvesson et al., 2000a, 2003a; Alvesson et al., 1992b, 2001, 2003c; Ferguson, 1994; Grey et al., 2005; Marsden et al., 2003). Mas o que se pretende aqui dizer com desnaturalização? Embora Fournier e Grey (2000) tendam a enfatizar na definição deste critério a tarefa levada a cabo pelos críticos de trazer à superfície do texto

¹⁹ As abordagens feministas críticas a que, como referi, reservei o segundo capítulo desta primeira parte, constituíram-se como uma força epistemológica, teórica e política de extrema importância para trazer à superfície do debate académico os processos (genderizados) de construção social e discursiva da “ciência” moderna” (e.g. Amâncio, 2005; Gergen, 1988; Harding, 1990).

²⁰ Denominação usada por Alvesson e Deetz (2000a) para categorizar os estudos dominantes na gestão que inclui os bem sucedidos estudos funcionalistas assim como todos aqueles que se regem por uma epistemologia positiva e pela autoridade científica, contribuindo para a unidade e reprodução da ordem social.

académico o artificialismo da *ciência da gestão* fundada num contínuo de valor “natural-racional-neutro”, é minha intenção, todavia, entrelaçar a esta primeira definição – e, portanto, alargar as fronteiras conceptuais definidas anteriormente por aqueles autores para este critério – duas outras tendências complementares da crítica: uma primeira, que se traduz na *suspeição* relativa à “ciência normal” gerada pela pluralidade e diversidade de novas abordagens críticas que inauguraram, na sua forma de progressiva institucionalização, caminhos alternativos para os investigadores da gestão; e, uma segunda, que diz respeito à inquirição que é feita ao sentido (obrigatório) de utilidade do conhecimento em gestão para a prática organizacional²¹.

Para uma melhor “arrumação do texto” posso dizer que a desnaturalização assume três significações possíveis: a) a de *descrença* de uma ciência da gestão objectiva e centrada na razão que ambiciona uma relação de identidade com as ciências naturais na inquirição da *realidade exterior*; b) a de *confrontação* de uma versão da ciência positiva, que se quer exclusiva, privilegiada e hegemónica na produção de conhecimento em gestão, com o “*Pandemonium*” (Burrell, 1998)²² gerado pela multiplicidade e diversidade da crítica; c) e a de *desconstrução* de uma visão utilitária e instrumental do conhecimento e da investigação em gestão, cuja primeira razão de existência se parece prender, directa ou indirectamente, com a satisfação do interesse de certos grupos profissionais e organizacionais e a perpetuação do seu poder organizacional: os gestores (Anthony, 1986; Jackson et al., 1992). Desnaturalizar a ciência da gestão concretiza-se, então, pela *des-objectivação*, pela *des-normalização* e pela *des-instrumentalização* (performatividade) do conhecimento e/ou prática organizacional.

A *des-objectivação* tem como alvo privilegiado as teorias centrais e preponderantes na comunidade académica da gestão e que se inscrevem sobretudo numa epistemologia positiva e ontologia realista (Chia, 1995; Ferguson, 1994; Fournier et al., 2000). As abordagens convencionais defendem um conhecimento em forma de representação que *reflecte o mundo real* da gestão, e que reclama apenas relatar fidedignamente a realidade que observa, traduzindo-se num espelho ontológico do mundo *natural* (Alvesson et al., 2000a; Deetz, 1996a; Knights, 1992; Reed et al., 1992). Dito de um outro modo, a ontologia do facto é, assim, separada e exterior à consciência daquele que o observa, descreve e analisa (Nogueira, 2001a).

²¹ Fournier e Grey (2000) consideram esta interrogação da obrigatoriedade de utilidade inerente à teoria organizacional, a que chamam *de performatividade*, por influência de Jean-François Lyotard (1989) que a define pela primeira vez, como um critério autónomo e não incluído no seu outro critério de *desnaturalização*. Todavia, mais tarde Chris Grey e Hugh Willmott (2005) acabam por considerar a (anti)performatividade como um derivado particular da (des)naturalização.

²² *Pandemonium*, o título de livro de Gibson Burrell, é aqui usado para nos dar conta do caos gerado pela multiplicidade de abordagens críticas que inundam epistemológica e conceptualmente a gestão. Este livro é uma tentativa de um dos grandes autores pós-modernos da gestão construir uma teoria pós-moderna das organizações. *Pandemonium* serve, então, para desconstruir a concepção da teoria organizacional das organizações como entidade racional e sujeita à ordem e regularidade, considerando o caos e a desordem como elementos intrínsecos ao acto intelectual. Para uma pequena biografia deste “arquitecto diabólico” das organizações ver o texto de Philip Hancock e Melissa Tyler (2005).

É essa representação fidedigna do *natural* que permite a crença na razão científica como panaceia para os males do mundo e como garantia de progresso, numa significação linear e única: aquela ditada pela ciência e a sua verdade inquestionável. Para “descobrir” essa verdade, abstracta e universal, é, então, necessário decifrar as leis gerais através do uso da observação e da análise (Burr, 1995), legitimando um único caminho possível para a acção organizacional e da gestão (Jacobson et al., 1997).

Inversamente, por detrás desta procura de *des-objectivação* do conhecimento e da prática da gestão está um novo posicionamento epistemológico que nos interpela a *ver* o conhecimento, as relações sociais e as pessoas como uma construção política, social e histórica (Alvesson et al., 2000a: 111), ou seja, governados, influenciados ou constrangidos por interesses ideológicos, por processos sociais e pelas regras ou convenções da própria linguagem (Gergen, 1992: 213). Defende-se aqui a ideia de conhecimento como expressão do seu tempo, dos seus contextos de acção e do poder implicado nos *jogos de verdade* e, por isso, devendo ser sempre entendido como limitado e constituído por procedimentos estabelecidos na relação social (Calás et al., 1999; Gergen, 1992; Hughes, 1992; Tsoukas, 2003). Portanto, todo o conhecimento que se reclame como universal e passível de generalização, porque autorizado, privilegiado e correcto, deve ser sujeito a um olhar interrogador e posto sob dúvida (Flax, 1987, 1990b).

É, então, a partir desta tarefa de *des-objectivação* que a investigação crítica baralha a relação de poder inscrita numa lógica recorrente entre a objectividade e subjectividade (Deetz, 1996)²³, isto porque coloca sob suspeita o privilégio das abordagens que se dizem objectivas e que actuam em nome de uma “verdade científica”. Por outro lado, permite ainda discutir e possibilitar outras práticas alternativas de construção do conhecimento que deixam de ter como intuito primordial a reclamação de uma verdade separada das convenções culturais que participam na sua criação (Deetz, 1996a; Gergen, 1992; Hatch, 1997; Knights, 1992).

Na academia da gestão e das organizações, o processo de *des-objectivação* reflecte-se, por conseguinte, na interrogação crítica que é dirigida aqueles textos clássicos que foram e são reconhecidos como de grande importância para a fundação da ciência da gestão, trazendo para a luz do texto académico os condicionalismos ideológicos, sociais e políticos que, muito embora tenham sido silenciados, moldaram as opções teóricas e metodológicas para que a história

²³ Para dar conta da artificialidade da divisão entre *subjectivo* e *objectivo*, e as consequências nefastas deste critério para relacionar e diferenciar as teorias críticas das teorias funcionalistas, ver a crítica de Deetz (1996) à dimensão “subjectivo-objectivo” considerada por Morgan e Burrell (1979).

contada fosse uma “estória” única, generalizável e assumida como certa (cf. Acker & Van Houten, 1992; Anthony, 1977; Anthony, 1986; Ferguson, 1993; Landau, 2006; Mills & Tancred, 1992a; Mumby & Putnam, 1992; Runté & Mills, 2006).

Outros textos críticos preferem centrar-se na procura de novas fórmulas interpretativas para conceitos e práticas da gestão tidos como adquiridos, como é o caso da estratégia (Knights, 1992; Levy, Alvesson, & Willmott, 2003), do poder (Clegg, 1989, 2003; Czarniawska-Joerges, 1994; Deetz, 2003a), da liderança (Bryman, 2003; Calás et al., 1991; Oseen, 1997), da tomada de decisão (Miller, Hickson e Wilson, 2003), da motivação (Carter & Jackson, 1993) e da cultura organizacional (Gherardi, 1995; Martin, 2003b; Schultz, 1992). Este processo de desnaturalização é ainda completado, parece-me, por textos que trouxeram conceitos que anteriormente eram marginais ou sem qualquer forma de inteligibilidade na prática de um investigador da gestão. Refiro-me, em particular, a conceitos como a utopia (Parker, 2002), a metáfora (Cazal & Inns, 1998; Clegg, 1996; Cornelissen, Oswick, Christensen, & Philips, 2008; Morgan, 2006), o tempo (Burrell, 1992a; Hassard, 2003), a textualidade (Linstead, 2003), a narrativa (Czarniawska, 1997; Gherardi, 1996; Vickers, 2005) e a arte (Bjorkegren, 1993).

Interpelando Kenneth Gergen (1992) considero contudo que *des-objectivar* – e já numa versão pós-moderna – não significa rejeitar as formas prevalecentes e dominantes de produzir a “ciência da gestão” porque esta já não pode falar em “nome da verdade”, uma vez que “a verdade” deixa de ser o único jogo passível de ser jogado pelas instituições académicas. Partilho, então, com este autor a convicção de que todas as formas de produção de conhecimento são passíveis de serem úteis à humanidade e às sociedades que as produzem porque todas elas fazem parte e se inscrevem no significado da “vida no mundo” e, neste texto em particular, da “prática organizacional”. Todavia, o que me parece que deverá ser confrontada é a inocência com que, por vezes, se crê na ciência para nos dar conta da essência de todas as coisas que passivamente esperam ser descobertas, avaliadas e categorizadas pelos investigadores, e da instrumentalização que se faz do discurso científico como porta-voz da verdade.

Para um segundo significado atribuído à desnaturalização, faço uso da metáfora “deixem explodir as 1000 flores”, categorização usada por John Law (1994: 248-250) e reforçada por Michael Reed (2003: 50), para, com ela, expressar a receptividade desejada por alguns/algumas autora(s) à proliferação de novas abordagens organizacionais (Burrell, 2003b; Czarniawska, 1998; Law, 1994; Morgan, 2006). Esta posição surge como contra-resposta a uma outra de “finca-pé” na defesa de uma teoria geral das organizações, seja ela definida pela

procura de um consenso (McKinley & Mone, 1998; McKinley & None, 2003) ou pela crença numa maior legitimidade de certas abordagens relativamente às restantes, porque alicerçadas numa autoridade epistemológica positiva (Donaldson, 1998; 2003a; Pfeffer, 2000), ou numa ontologia realista (Jones et al., 2005a; Marsden, 1993). A razão para associar este confronto de posições a um outro significado de desnaturalização prende-se com o facto de considerar que tal *debate* veio, de algum modo, gerar *perplexidade* nos investigadores – que até aos finais dos anos sessenta, não obstante as várias influências teóricas, conheciam apenas uma única forma de fazer ciência (positiva) em gestão -, e, conseqüentemente, *destabilizar* as regras “consensuais” a que estes se tinham que submeter para serem aceites como membros legítimos da academia e para que o seu trabalho fosse considerado como científico. Essa *perplexidade* e *destabilização* abalaram as convictas crenças nos alicerces da modernidade e no modo de fazer “ciência em gestão”. Com isto, quero, assim, associar o critério de desnaturalização à contextualização da própria emergência dos estudos críticos e à sua introdução no contexto institucional das escolas de gestão.

A emergência destas novas abordagens no universo intelectual das organizações e da gestão leva a que este seja identificado com a *torre de babel* (Kaghan & Philips, 1998; Reed, 2003), metáfora que torna clara a fragmentação da realidade académica nesta área disciplinar (Calás & Smircich, 2003a; Tsoukas, 2003). A partir desta explosão de paradigmas, modelos e teorias, não mais será possível constituir-se uma ortodoxia incontestável ou uma clara alternativa à diversidade e fragmentação instalada (Cooper, 1992; Czarniawska, 1998, 2007). Expressão dessa fragmentação são as várias escolas do pensamento que circulam nos corredores das escolas de negócios e gestão, a falta de uma elite universalmente reconhecida que detenha o controlo na definição dos modelos de explicação e, ainda, as próprias mudanças nas organizações que pedem respostas diversas da academia (Burrell, 2003b; Law, 1994).

E por muito que o discurso académico da gestão nos seja apresentado como um corpo de conhecimento altamente sistematizado e organizado com as suas qualidades científicas de objectividade, positivismo e universalismo, o debate acerca da pluralidade e incomensurabilidade²⁴ da teoria organizacional permite dar conta deste conhecimento disciplinar como sendo, ele próprio, contestável, frágil, contraditório e fragmentado (Jones et al., 2005a). Em suma, a discussão à volta dos paradigmas, epistemologias, teorias e metodologias, trouxe consigo a própria *desnormalização* da produção do conhecimento em gestão.

²⁴ O termo incomensurabilidade procura dar conta da impossibilidade de convergência e tradução entre os diferentes paradigmas organizacionais (cf. Czarniawska, 1998; Donaldson, 1998; Jackson & Carter, 1991; McKinley et al., 1998).

As primeiras reflexões que fazem eco da pluralidade e diversidade de paradigmas da gestão e das organizações, destronando o lugar privilegiado e exclusivista do paradigma positivista e funcionalista, são trazidas para o texto académico por Gibson Burrell e Gareth Morgan (1979; Morgan, 2006)²⁵, Graham Astley e Handrew Van de Ven (1983)²⁶, Stanley Deetz e Mats Alvesson²⁷ (Alvesson et al., 2000a, 2003a; Deetz, 1996a) e Robert Cooper e Gibson Burrell (1988)²⁸. Com eles, embora usando por vezes terminologias diversas, a(o) investigador(a) da gestão dá-se conta da condição artificial imposta por uma posição exclusivista e única detentora da “verdade” e de “certezas” sobre a gestão e da natureza dinâmica e fragmentada de diferentes formas de definir o que se constitui, como se constitui e como se explica um problema de investigação (Alvesson et al., 2001; Cooper et al., 1988; Czarniawska, 1998). Daí que Burrell (2003a; 2003b) nos alerte para o facto de que será (felizmente no seu entender) difícil construir uma ciência “normal”, para usar a terminologia do filósofo Thomas Khun de quem o autor se socorre para defender a sua argumentação, sendo que a procura de uma “linguagem comum” entre as diversas abordagens epistemológicas e conceptuais da gestão pode resultar na apropriação pelas teorias *mainstream* daquelas outras que se constituem como minoritárias e periféricas, anulando, assim, a sua capacidade de subversão ou de construção de discursos alternativos no que concerne à investigação, pedagogia e prática da gestão (Jackson et al., 1991). E é contra esta tentativa de impor a prevalência de certas abordagens teóricas e epistemológicas sobre outras, que alguns/algumas autora(s) (Burrell, Reed, Calás, Smircich, & Alvesson, 1994) procuram defender um espaço académico “neo-disciplinar” que se constrói pela diluição das

²⁵ Os autores consideraram quatro paradigmas com base nas dimensões “objectiva versus subjectiva” e “regulação versus mudança radical”: a *sociologia funcionalista*, que se situa no quadrante objectivo e conivente com a ordem social vigente; a *sociologia interpretativa* que se situa no quadrante subjectivo e também ela contribuindo para a reprodução da ordem social; o *estruturalismo radical* que se situa no quadrante objectivo mas procurando romper com os modelos sociais dominantes, e o *humanismo radical* que corresponde à teoria crítica e que procura, numa visão da ciência como construída socialmente, desenvolver projectos de emancipação que provoquem uma mudança na ordem social. Na altura em que estes dois autores apresentaram os vários paradigmas que enformavam o campo teórico e metodológico da investigação organizacional, o pós-modernismo ainda não se tinha afirmado neste contexto académico, só vindo a fazê-lo posteriormente.

²⁶ Os autores classificam as perspectivas no contexto intelectual das organizações atendendo a uma dimensão que considera “a organização individualmente versus um colectivo de organizações” e uma outra assente no pressuposto “voluntarista versus determinista” da acção humana. Com base nestas duas dimensões os autores identificam quatro perspectivas: *estrutural-sistémica*, na qual se integram as escolas funcionalistas estruturais e sistémicas dominantes no pensamento organizacional; a *escolha estratégica* que assenta numa versão voluntarista e inclui as perspectivas sobre escolha estratégica na situação de tomada de decisão e ainda as abordagens interaccionistas, fenomenológicas e etnometodológicas; a *perspectiva de selecção natural* que se situa no quadrante de uma versão centrada na comunidade de organizações e numa versão determinista onde se incluem os economistas industriais e históricos; e, por último, a *visão acção-colectiva* ainda centrada na comunidade de organizações mas a um nível voluntarista.

²⁷ Estes autores, com base no trabalho de categorização desenvolvido por Gibson Burrell e Gareth Morgan (1979), acabam, também eles, por caracterizar o pensamento em gestão em quatro principais abordagens epistemológicas e teóricas, usando para tal duas dimensões: a posição de “consenso ou dissenso” em relação aos discursos sociais dominantes, dimensão similar aquela de “regulação versus mudança radical” identificada por Burrell e Morgan; e a posição relativamente ao trabalho de investigação que os autores dicotomizam entre uma versão “local/emergente” e uma versão de “elite/ a priori”. As abordagens identificadas são assim os *estudos normativos modernos e progressistas*, os *estudos interpretativos*, os *estudos críticos da modernidade tardia* e os *estudos dialógicos ou pós-modernos*. Deetz e Alvesson (e.g. Deetz, 1996; Deetz e Alvesson, 2003) optam por substituir o termo pós-moderno pelo dialógico porque preferem realçar a versão epistemológica relativamente à versão que insiste numa “época pós-moderna” (ver mais adiante no subcapítulo dedicado ao pós-modernismo).

²⁸ Cooper e Burrell (1988) preferem dividir as teorias modernas entre sistémicas, onde se inserem as abordagens funcionalista e positiva, e críticas, que correspondem à teoria crítica de influência habermasiana. Consideram ainda a perspectiva pós-moderna a partir de um ponto de vista epistemológico.

fronteiras disciplinares e pela celebração da pluralidade, multiplicidade e fragmentação das abordagens; um espaço que seria sempre “o início de um contínuo e provavelmente interminável processo de ‘conhecer a organização’” (Burrell et al., 1994: 9).

É também esse o intuito de Kathy Ferguson (1994) quando apela a “mais teoria”, “mais vozes” e “mais política” no estudo das organizações porque é pela diversidade que, no seu entender, se torna possível desafiar os horizontes da investigação e da prática organizacional. Na verdade, penso, influenciada por Astley e Van de Ven (1983) e Barbara Czarniawska (1998), que este *debate-conflito* entre as abordagens organizacionais é sobretudo um jogo político pelo futuro que se pretende construir no e dos universos (investigação, pedagogia, prática) das organizações e da gestão, pois, para a(o)s que procuram e defendem uma “linguagem perfeita”, a missiva não é a *compreensão* mas o *poder* (Czarniawska, 1998: 273).

A *des-instrumentalização do conhecimento em gestão* assume-se como uma terceira forma de desnaturalização que não considera como exclusiva a cláusula que para se produzir conhecimento, nesta área disciplinar, seja necessário que este se constitua como uma forma instrumental de compreender as relações organizacionais, circunscrevendo-as unicamente à rendibilidade da empresa e à maximização dos resultados. Diria, então, que qualquer um/uma de nós que anda por estas lides da gestão – seja como académica(o), estudante, prática(o) ou apenas interessada(o) – reconhece que uma das ideias mais generalizada e associada à gestão (feita conhecimento) é aquela directamente ligada à melhoria do funcionamento organizacional pela focalização em preocupações exclusivamente instrumentais de eficácia e eficiência, ideia que é partilhada noutras geografias desta área disciplinar (cf. Alvesson & Willmott, 2003b; Grey et al., 2005).

Para dar conta desta função instrumental do conhecimento científico Jean-François Lyotard (1989) usa o conceito de *performatividade*, recordado posteriormente por autora(s) da gestão (e.g. Cooper et al., 1988; Fournier et al., 2000) para lembrar o intuito (parcialmente) *anti-performativo* (Fournier et al., 2000) do pensamento crítico. Nas palavras de Lyotard a significação de *performatividade* pressupõe que “(...) o saber é e será produzido para ser vendido e é e será consumido para ser valorizado numa nova produção: em ambos os casos, para ser trocado. Ele deixa de ser, para si mesmo, a sua própria finalidade, perdendo o seu “valor de uso”” (Lyotard, 1989: 14). Para este autor, e segundo interpretação de Campbell Jones (2003), encoberta por esta vontade performativa do conhecimento fica uma lógica sistémica que minora questões de justiça em favorecimento de interesses de eficiência, e que

descara o desconhecido porque extravasa e se posiciona fora do sistema tal como ele se constitui. Também Jones (2003) crê que, neste território académico, a teoria ocupou com frequência a função de *silenciar*, servindo-se para tal da “maquinaria da ignorância motivada pela performatividade e a complacência encorajada por um consenso que se satisfaz em repetir apenas o que é aceitável dizer na sua comunidade” (Jones, 2003: 520).

Mas assumir uma posição desconstrutiva do imperativo de performatividade não pressupõe todavia, uma radical oposição a este objectivo. Dito de um outro modo, este posicionamento crítico anti-performativo implica sobretudo interrogar o que pensamos ser a *gestão* e o que tomamos como adquirido na aliança automática do contínuo de “conhecimento-verdade-instrumentalidade” (cf. Fournier et al., 2000: 17), bem como o que, em nome da performatividade, se tem defendido ou silenciado. Subjacente à instrumentalização do conhecimento está uma visão neutra da organização, que coloca de fora da sua inteligibilidade científica as questões relativas à desigualdade e dominação, a que se alia o imperativo de uma preocupação exclusiva com a rendibilidade e com o controlo e previsibilidade das acções e práticas dos actores organizacionais (Alvesson et al., 1992b, 2003c; Deetz, 2003a; Gergen & Thatchenkery, 2004).

Sintetizando, é a desnaturalização, nas suas formas de *des-objectivação*, *des-normalização* e de *des-instrumentalização*, que acaba por expor e denunciar o fechamento conceptual e metodológico da ciência e prática organizacional e a sua incapacidade de gerar novos discursos alternativos, incapacidade que se expressa, por sua vez, na resignação dócil, como diria Michel Foucault (1977; 2006), dos sujeitos e objectos da gestão que são orquestrados pelos processos discursivos de naturalização. A explícita ironia de Chris Grey e de Hugh Willmott (2005: 5) face a esta resignação é bem explícita na sua afirmação “é assim que as coisas são, o modo do mundo: *claro* que os homens dominam as mulheres, os brancos dominam os negros, o capital domina o trabalho”.

1.1.2. Dar “voz” às margens organizacionais: assimetrias e temas inconvenientes na gestão e nas organizações

Situo-me agora especificamente no alerta que o pensamento crítico em gestão quer fazer, e no qual se quer implicar, quando dá conta das relações de poder no contexto organizacional, trazendo para o texto académico as assimetrias nelas implicadas e que se traduzem no privilégio e domínio de uns em detrimento e sobre outros (cf. Ferguson, 1994; Hearn & Parkin, 1983, 1987; Hearn, Sheppard, Tancred-sheriff, & Burrell, 1989; Vickers, 2005).

“O conhecimento *da* gestão transforma-se, então, em conhecimento *para a* gestão da qual vozes alternativas estão ausentes ou são marginalizadas” (Alvesson et al., 2003b:1).

Numa narrativa convencional, o pressuposto é de que os gestores desempenham funções valiosas cujas intenções são sempre circunscritas à sua acção profissional, caracterizadas pela imparcialidade e neutralidade, para, assim, corresponder aos interesses comuns da organização (Aktouf, 1992; Alvesson et al., 2003b; Anthony, 1977; Grey, 2007). Ora, o que parece ausente desta descrição algo romântica do gestor como o/a profissional que a toda(o)s, leia-se actora(e)s organizacionais, procura responder positivamente é uma outra versão que avalia em que medida a acção da gestão se envolve e é envolvida por arranjos institucionais político-económicos e ideológicos que operam para constranger ou impulsionar essa mesma acção (Anthony, 1986; Grey, 2007; Townley, 1998; Willmott, 1997b). Como gerador de significado, o campo científico organizacional cria sempre o privilégio de determinadas formas de vida e actividades em detrimento de outras. Contudo, numa versão modernista sistémica não há qualquer justificação para que se proceda a uma avaliação ético-política das práticas organizacionais nem da própria acção (conivente) da ciência organizacional: se o conhecimento por ela produzido resulta em propósitos questionáveis ao nível ético, tal não deverá constituir-se como preocupação da “science qua science” (Gergen et al., 2004:241)

Para dar conta da importância desta convergência dos estudos críticos na tentativa de tornar *audível* as “vozes” silenciadas ou marginalizadas pelo conhecimento e prática em gestão, invoco a dimensão “consenso-dissenso” de Alvesson e Deetz (2000a; 2003a; Deetz, 1996a) e a dimensão “regulação-mudança” de Gibson Burrell e Gareth Morgan (1979), sendo que a primeira se constitui, na verdade, como uma exploração reflexiva desta última (cf. Deetz, 1996a). Nestas configurações dicotómicas, o que se pretende separar e diferenciar é a convivência com a ordem estabelecida (dando-lhe uma forma de inevitabilidade e aceitando participar dela e para ela contribuir através da forma como se teoriza e investiga a vida nas organizações e a prática da gestão) de uma posição de ruptura com essa mesma ordem social ao expor as relações desiguais e os meandros discursivos que as legitimam e naturalizam. As novas abordagens críticas têm, assim, como preocupação central expor a opressão e as desigualdades que fazem parte dos espaços organizacionais e da gestão e romper com a ordem de privilégios que causam essas mesmas assimetrias nestes contextos de interacção social (Grey et al., 2005; Knights & Willmott, 1999; Nkomo, 1992; Witz & Savage, 1992).

No texto de Richard Marsden e Barbara Townley (2003), dedicado à relação entre a teoria e a prática organizacional, os autores socorrem-se do filósofo Zygmunt Bauman e do seu livro *“Modernity and the Holocaust”*, publicado em 1989, para nos darem conta da expressão extrema que pode assumir a lógica positivista e moderna de pensar as organizações, a qual continua prevalecente e dominante, particularmente no contexto Norte-americano. Nas páginas 671 e 672 do seu texto, os autores dizem-nos que o Holocausto serve para ilustrar a realidade dialéctica entre a eficiência e desumanização nas organizações. A tese defendida por Bauman e apresentada por Marsden e Townley (2003: 672) é de que este período negro da história da humanidade foi na verdade conduzido por pessoas normais usando os seguintes *princípios de organização*:

“(...) primeiro, transformar os sujeitos humanos em objectos de poder e conhecimento ao traduzi-los num conjunto de medidas quantitativas (...). Segundo, elevar o formal acima da racionalidade substantiva e aplicar a estes objectos procedimentos burocráticos de rotina (...). Terceiro, permitir à racionalização criar uma distância social entre causa e efeitos, invenções e consequências, perpetradores e vítimas (...). Quarto, a cada nível, colocar a regra numa posição de escolha (...), e permitir-lhes participar na decisão que adversamente os afecta. Deste modo, a racionalidade das suas escolhas torna-se a arma dos que criam as regras”.

Com esta enumeração dos *princípios de organização* surge a revelação, simultaneamente esperada mas igualmente constrangedora, feita por Marsden e Townley (2003), de uma “incómoda” familiaridade, que se prende com o facto de aqueles se constituírem como alicerces do conhecimento e técnicas encontradas nas práticas organizacionais e nos currículos escolares das Escolas de Gestão. E é ainda com Bauman que os autores concluem que à medida que as relações sociais são racionalizadas e aperfeiçoadas tecnicamente também o é a capacidade e a eficiência da produção social de inumanidade. Eis a dupla face da modernidade: “enriquece e empobrece, dá poder e reprime, organiza a vida no local de trabalho e atomiza a vida na sociedade civil (...), melhora a eficiência e desumaniza” (Townley, 1998: 672). E é a esta dupla face da modernidade que os estudos críticos em gestão procuram estar atentos. Fazem-no sempre que se propõem interrogar os “conteúdos científicos” da academia de gestão e as “práticas” organizacionais que se inscrevem numa racionalidade instrumental e sistémica, fomentando, ao darem lugar a este tipo de investigação, uma prática de (auto)reflexão crítica (cf. Clegg, 1994; Clegg & Dunkerley, 1977; Gergen, 1999; Gergen et al., 2004; Grey et al., 2005; Jackson et al., 1992; Smircich et al., 1992).

É uma constante descrença na condição neutra das relações organizacionais e uma reflexividade activa face às relações de desigualdade e opressão no contexto organizacional que tem levado a que se encontre nos textos académicos da gestão uma maior preocupação em

desenvolver uma compreensão mais complexa e dinâmica de temas como o poder (e.g. Burrell, 1988; Gordon & Grant, 2004; Knights, 1992; McKinlay & Starkey, 1998a), a ética (Parker, 1998; Wray-Bliss, 2003), a etnicidade (Nkomo, 1992; Nkomo & Cox Jr., 2003; Prasad, 2003), o género (Martin, 2003), a sexualidade (Brewis & Linstead, 2000; Hearn & Parkin, 1987; Hearn et al., 1989; Williams, Giuffre, & Dellinger, 1999), a doença (Vickers, 2005), as organizações feministas (Meyerson & Ely, 2000a; Meyerson & Kolb, 2000b), o ambiente (Jermier & Forbes, 2003), e, por último, as organizações no terceiro mundo (Alvarado, 1996).

1.1.3. Reflexividade: a diferença no acto de investigar

Muito embora o conceito de *reflexividade* venha frequentemente associado às abordagens pós-modernas (e.g. Chia, 1996; Rosenau, 1992), há autora(e)s da gestão e das organizações (e.g. Alvesson et al., 2000c; Fournier, 2002; Grey et al., 2005; Martin, 2006) que o consideram como elemento convergente dos estudos críticos de gestão. A reflexividade, como uma das premissas primordiais do pensamento crítico, parece conter em si uma forma dinâmica de intervenção na investigação e prática da gestão, pois é-lhe inerente a condição de alerta face à produção do conhecimento nesta área disciplinar, incluindo neste escrutínio os próprios textos produzidos pela criticalidade.

De forma global, adoptar uma posição reflexiva, conceptual ou metodológica, implica circunscrever a nossa interpretação/investigação a um dado contexto e situação, dar conta das condições da sua produção e dos seus efeitos discursivos e, neste sentido, expor abertamente os limites da nossa empresa académica, estando atenta(o) às consequências sociais e políticas desse empreendimento e deixando uma porta aberta para novas reinterpretações e outras abordagens (cf. Alvesson et al., 2000c; Alvesson et al., 2001, 2003b; Burman, 1992; Pels, 2000).

Marta Calás e Linda Smircich (1992b) relacionam a reflexividade com uma constante relação de inquirição crítica entre conhecimento e os seus modos de produção, o que implica manter um olhar crítico sobre as teias que, com diferentes elementos linguísticos, sociais e políticos, são tecidas no processo de desenvolvimento do conhecimento, durante o qual o material empírico é construído, interpretado e escrito (Alvesson et al., 2000a; Alvesson et al., 2000c; Hassard, 1993a; Hughes, 1992; Jacobson et al., 1997; Tsoukas et al., 2003a). É, portanto, numa investigação social que se pauta por uma posição interpretativa, aberta, sensível à linguagem, consciente das identidades que nela emergem e suas posicionalidades – da

investigador(a) e da(o)s participantes – e imbuída de uma compreensão política, local, não autoritária e textual que procuro, alicerçada em Mats Alvesson e Kaj Skoldberg (2000c), inscrever o que se pode nomear como *metodologia reflexiva*.

Parece-me, todavia, conveniente que aqui se faça um parêntesis em relação ao próprio conceito e à sua parcial transversalidade à investigação crítica²⁹. Para isso, e intrometendo-me já no ponto seguinte deste texto dedicado apenas ao pós-modernismo, torna-se necessário diferenciar a reflexividade defendida e concretizada pelos investigadores críticos modernos e aquela a que se referem os pós-modernos. Para proceder a esta bifurcação, recorro a Alvesson e Deetz (Alvesson et al., 2000a, 2003a; Deetz, 1996a) e à sua dimensão bipolar “local/emergente”- elite/ *a priori*”. Os autores servem-se do pólo “Elite/ *a priori*” para caracterizar a relação da criticalidade moderna com o processo de investigação o que quer dizer que esta, no seu acto reflexivo, continua a chamar a si a condição de uma visão privilegiada porque produtora de conhecimento fiável e, com isso, a crença na sua *autoridade*, mantendo, em simultâneo, *a priori* um modelo pré-concebido sobre o mundo. Ao pós-modernismo, por sua vez, é associado o pólo “local/emergente”, o que significa que o acto reflexivo, porque reconhece a incapacidade do processo de investigação de se libertar das relações de poder, implica sempre um questionamento da autoridade associada à produção de um dado conhecimento e à posição da(o) investigador(a) responsável por essa produção. Deste questionamento advém igualmente uma destabilização das fronteiras entre aquela(e) que conhece e a(o) que se deixa conhecer. Dito de um outro modo, a reflexividade pressupõe sempre uma tomada de consciência pelo investigador(a) da sua relação sempre parcial com o mundo que ela(e) constrói no seu texto e pela sua investigação (Jeffcutt, 1994; Linstead, 2003).

Em consequência do exposto, parece-me, então, que as perspectivas pós-modernas se inscrevem numa certa vontade de expor os meandros de articulação e produção do conhecimento e, conseqüentemente, a urgência de satisfazer uma necessidade de “jogo aberto” face à investigação académica, dando conta da posição parcial” da(o) investigador(a) e recusando ocupar o lugar de autoridade ou defender uma “unidade” artificial (Alvesson et al.,

²⁹ Penso que será interessante dizer que, a crer em Michael Lynch (2000) e de forma global, embora assumindo significados opostos e diversos, sempre se pode fazer uma associação ainda que parcial da reflexividade à investigação académica em geral, muito embora aquela que aqui se defende para os estudos críticos seja bem diferente daquela que eventualmente se pode associar ao trabalho e texto desenvolvidos pela(o)s investigadora(e)s inscrita(o)s numa abordagem positiva e funcionalista no campo das organizações. Quero com isto dizer que o que aqui se compreende como reflexividade não remete para uma posição epistemológica, política ou moral, mas, sim, para o “traço inevitável” (Lynch, 2000: 26) da forma como as acções são desempenhadas para assumir sentido e incorporarem-se num enquadramento social. No caso da investigação “normativa”, e de acordo com a tipologia de Lynch, poder-se-á dizer que esta se pauta por uma “reflexividade mecânica”, na medida em que se encontra circunscrita à vontade e necessidade da confirmação da objectividade e ao cumprimento das regras de cientificidade. Já no caso dos estudos críticos, e de forma muito diversa, ser reflexiva” passa pelo assumir da dimensão ideológica e política no texto académico e, sobretudo, no caso da investigação pós-moderna, a tomada de consciência do próprio acto de investigação, nas suas conseqüências e na relação entre investigador(a) e a(o)s participantes na investigação.

2000c; Hatch, 1996; Jeffcutt, 1994; Katila & Merilainen, 2002; Linstead, 1993). No mesmo sentido, é também intrínseco ao acto reflexivo pós-moderno construir conhecimento a partir de uma perspectiva parcial e *local* com vista a trazer para o texto académico a ontologia do “outro” e dos “entres”. Robert Chia (1996) convida-nos, ainda, a abraçar uma reflexividade que se centra no processo de “tornar-se”³⁰ – uma ontologia do “tornar-real” por oposição à ontologia do “ser-real”. Para o fazer, há que dar primazia à análise processual ou constitutiva das micro práticas, pois são estas que geram os efeitos de solidificação tais como a “verdade”, “conhecimento”, “indivíduos” e “organização”. Chia propõe, assim, que se pense em termos processuais deixando, por consequência, de teorizar as “entidades”, “estados” e “eventos” como as “realidades principais” e as “relações” e “interacções” como “epifenómenos” destas mesmas realidades (Chia, 1996: 34-35).

No próximo instante centro a minha atenção nas linhas-mestras pelas quais se inscrevem, nas suas formas múltiplas e diversas, as diferentes abordagens pós-modernas. Ao fazê-lo, espero conseguir abrir a passagem para o segundo capítulo em que darei particular ênfase às abordagens feministas pós-modernas. Todavia relembro que este “nome”, no qual se espera ficticiamente alojar uma convergência de significado, é na verdade diverso, contraditório e um desafio constante para quem procure circunscrevê-lo (cf. Alvesson et al., 2000a; Calás et al., 1999; Chia, 2003; Hatch, 1997). Não obstante o referido, e alicerçada em textos anteriores que se lançaram neste empreendimento de síntese, nas páginas seguintes apresentarei, então, alguns dos pressupostos que surgem recorrentemente como caracterizadores de uma abordagem pós-moderna.

1.2. Pós-modernismo³¹: algumas considerações gerais

“É um dos meus objectivos mostrar às pessoas de que muitas das coisas que são parte da sua paisagem (...) são o resultado de mudanças históricas muito precisas. Todas as minhas análises são contra a ideia de necessidades universais na existência humana. Elas mostram a arbitrariedade das instituições e qual o espaço de liberdade a que ainda temos direito e como muitas mudanças ainda podem ser feitas” (Foucault, referido por Deetz, 1998: 151).

Nesta citação de Michel Foucault surgem alguns dos pressupostos pilares do pós-modernismo: a descrença em tudo o que se afirme ser “essência” e “universal”, a necessidade

³⁰ De um ponto de vista feminista pós-moderno, há várias autoras a defender a ontologia do “tornar-se” (e.g. Braidotti, 1994). Voltarei a este tema no capítulo 3.

³¹ Embora tenha optado pela forma singular para me referir ao pós-modernismo, estou consciente da pluralidade de abordagens teóricas que poderão ser classificadas como pós-modernas. A título de exemplo, Calás e Smircich (1999) destacam a teorização feminista pós-moderna, as análises pós-colonialistas, a teoria do actor-rede e as abordagens narrativas ao conhecimento. A opção pelo singular justifica-se apenas porque é meu propósito centrar-me somente nas linhas mestras que me permitem definir as convergências entre todas estas abordagens.

de localizar e situar historicamente qualquer assunção da vida humana e social, e a identificação dos espaços de liberdade que se fazem nos interstícios do constrangimento (discursivo e cultural), e de onde se pode incentivar a mudança. Contudo, a definição e os contornos epistemológicos e teóricos que envolvem este termo não são de todo lineares ou de fácil clarificação. Por isso, Alvesson e Deetz (Alvesson et al., 2000a; 2003a) optam por preterir o termo pós-modernismo, substituindo-o por uma outra denominação: estudos dialógicos. A opção por esta alteração de terminologia justifica-se, precisamente, no entender dos autores, pela necessidade de fazer a separação entre uma visão da transformação pós-moderna do mundo feita por realistas – o pós-modernismo como época (e.g. Clegg, 1998a) -, e um discurso pós-moderno que se revela anti-realista, anti-essencialista e descrente do etnocentrismo racional – o pós-modernismo como epistemologia (e.g. Alvesson et al., 2003a; Calás et al., 1999; Chia, 1995, 2003; Cooper et al., 1988; Jackson et al., 1992; Kilduff, 1993; Kilduff et al., 1997; Parker, 1992b). É a este último sentido que eles aplicam o termo dialógico.

Aqui, neste texto, é também à versão dialógica que darei particular atenção e penso ser esse o sentido a que se referem Marta Calás e Linda Smircich (1999) quando afirmam que o pós-modernismo se traduziu num convite expresso e explícito à academia da gestão e das organizações para ousar pensar e fazer de modo diferente. Mas o que significa aceitar este convite? Antes de mais, aceitar este convite pressupõe não só uma identificação com as linhas orientadoras anteriormente aqui mencionadas e partilhadas com os teóricos críticos mas ainda assumir algumas premissas chave que diferenciam o pós-modernismo destes últimos. Foram vários a(o)s autora(e)s (e.g. Alvesson et al., 2000a; Calás et al., 1999; Chia, 1995, 2003; Flax, 1990a, b; Gergen, 1991, 1992; Hassard et al., 1993; Jacobson et al., 1997; Rosenau, 1992) que se encarregaram de enumerar essas premissas, das quais destaco quatro principais orientações epistemológicas e teóricas: a) a suspeita e descrença nas *metanarrativas* (Lyotard, 1989; Rosenau, 1992), modelos universais de explicação do mundo que assumem uma única reclamação de verdade, e, inversamente, a procura de uma focalização em práticas situadas e contextualizadas (Calás et al., 1999; Flax, 1987; Haraway, 1988); b) a conferência de centralidade ao discurso e à linguagem, definindo-os como práticas sociais que se constituem como estruturantes da “realidade” e, por isso, providenciando formas particulares de identidade social e de nos posicionarmos no mundo – o que implica, por inerência, assumir um lugar crítico face à filosofia da representação ao postular que nada existe fora de nós, pois é nas práticas relacionais que produzimos significado (Butler, 1990a; Foucault, 2006; Gergen, 1992; Linstead,

2003); c) a recorrência à noção de sujeito como múltiplo, fragmentado e em constante mutação (Chia, 1995; Flax, 1990b; Knights & Vurdubakis, 1994; Weedon, 1987); d) e, por último, a relativização do lugar da(o) investigador(a) como um(a) enunciator(a) privilegiada(o) no modo de conhecer e implicar o mundo, e a concepção do texto acadêmico como possibilidade de resistência e indeterminação (Alvesson et al., 2000a, 2003a; Jacobson et al., 1997).

Não obstante a convergência à volta deste conjunto de pressupostos, a diversidade e pluralidade de abordagens que se inscrevem ou são entendidas como podendo ser inscritas no pós-modernismo trazem a necessidade, para quem pretenda inscrever-se nesta nova forma de encarar a investigação e a produção de conhecimento, de criar categorizações que a(o) afastem de certas abordagens e a(o) aproximem de outras. É por esta razão que quando aqui me refiro ao pós-modernismo pretendo sobretudo salientar aquele que se denomina como *afirmativo* por oposição ao *céptico* (1992), o de *resistência* por oposição ao *reaccionário* (Jackson et al., 1992), e, ainda, aquele que *se preocupa com* múltiplas formas de *opressão* (Hearn & Parkin, 1993). De forma mais esclarecida e recorrendo à categorização de Pauline Rosenau (1992), a posição pós-moderna afirmativa, considera a possibilidade de discriminar entre diferentes interpretações, concorrentes entre si, recusando-se, como acontece com os pós-modernistas cépticos, a considerá-las como igualmente (des)valorizadas ou (in)validadas (Rosenau, 1992:169, 146)³², pois relativiza os critérios de valor na comparação entre diferentes perspectivas e enfatiza a fragmentação, a ausência de padrões morais e o caos social (Rosenau, 1992: 15, 183). O posicionamento de resistência é definido por Norman Jackson e Pippa Cárter (1992), como procurando lidar com a incerteza de um “futuro imperfeito” oferecendo, não obstante não apresentar qualquer agenda política, a *possibilidade* de uma compreensão *outra* da gestão. De modo inverso, ao posicionamento de reacção, uma versão esgotada e pouco relevante na gestão, associa-se uma ideologia conservadora e revivalista que se opõe à gestão moderna e anseia pelo retorno de teorias de um “passado perfeito” (Jackson & Cárter, 1992: 15). Por último, a eleição da preocupação com a opressão como tema de fractura entre as várias abordagens e autora(s) pós-moderna(o)s das organizações resulta da iniciativa de Jeff Hearn e Wendy Parkin (1993). Porém, é importante referi-lo, o olhar conceptual sobre a opressão e as

³² Martin Kilduff e Ajay Mehra (1997), que resolvem interpelar Pauline Rosenau quanto a esta possível categorização dualista, não deixam todavia de argumentar que ambos os posicionamentos pós-modernos podem ser frutuosos para a investigação organizacional: o céptico porque se contrapõe a uma certa crença alimentada pela quimera de que todos os problemas se resolvem pela procura da novidade, pela celebração do diferente e perseguição do desconhecido; e a afirmativa porque rejeita o niilismo dos primeiros em favor de uma ciência social activista (idem, 1997: 456). Próximo da categorização de Rosenau, também Haridimos Tsoukas (1992; 2003) faz a distinção entre um pós-modernismo *soft* que nega o relativismo conceptual e político e o pós-modernismo *hard* que nega qualquer distinção valorativa entre diferentes perspectivas. Para este autor, é a versão *soft* que pode muito contribuir para o entendimento das organizações, ao desafiar um monopólio cognitivo de uma racionalidade centrada no sujeito e alegadamente onisciente, ao problematizar as ortodoxias correntes dominantes, e ao trazer para a visibilidade novos processos dos quais não estamos conscientes (Tsoukas, 1992, 645-646).

assimetrias que permeiam o tecido social e cultural é diverso dos modernos críticos. Efectivamente, nestes últimos há o imperativo de identificar as grandes narrativas da opressão, enquanto os primeiros trazem, numa interpretação da dominação como situacional e dinâmica, uma visão diversa das próprias identidades e categorias sociais, reclamando os significados que suscitam o paradoxo e o conflito nessa presumida *unidade* identitária ou categorial, e procurando, através dessa destabilização da unidade, promover formas de resistência que permitam ressignificar os centros de poder simbólico e cultural.

Sabendo que estas fronteiras entre os vários pós-modernismos ou estudos dialógicos se constituem, também elas, como artifícios retóricos resultantes da vontade intelectual de *organizar*, através da estipulação de convergências e divergências epistemológicas e teóricas, não queria, contudo, deixar de relevar alguns dos argumentos pós-modernos já aqui referidos e que permitem melhor compreender o pós-modernismo enquanto “viragem intelectual” de ruptura face a um discurso dominante que, não obstante as metamorfoses já salientadas, continua a constituir-se como centro no contexto académico da gestão. Destaco, nesse sentido, a incredulidade nos modelos universais de explicação do mundo; a viragem para o discurso; e, ainda, a descrença num sujeito unitário e essencialista. Por último, parece-me pertinente dar conta do debate suscitado entre a(o)s investigadora(e)s sobre as oportunidades e constrangimentos suscitados pelos pós-modernismos para os (e nos) estudos organizacionais.

1.2.1. Viajando por três premissas pós-modernas: “conhecimento situado”, “discurso” e “sujeito fragmentado”

1.2.1.1. Da “grande narrativa” para o “conhecimento situado”

A incredulidade nos modelos universais de explicação do mundo é muitas vezes associada, num primeiro instante, a Jean-François Lyotard (1989) e à sua obra intitulada “La Condition Postmodern”³³. Nela, o filósofo põe em causa as grandes narrativas, que ao imprimirem uma visão essencialista e totalitária do mundo social não permitem dar conta da sua diversidade e pluralidade. Para o autor, a “grande narrativa perdeu a credibilidade, qualquer que seja o modo de unificação que lhe seja consignado: narrativa especulativa, narrativa de emancipação” (Lyotard, 1989: 75). Ao pôr em causa as metanarrativas, Lyotard deslegitima os pressupostos de unificação e determinação que implicam uma crença em direcção a um consenso – expresso na “convergência mecânica” do funcionalismo ou na crença da “ligação

³³ Na versão portuguesa “A condição pós-moderna”, publicada em 1989, e traduzida por José Bragança de Miranda.

unificadora” dos indivíduos ao projecto de emancipação. Descrente da razão (instrumental ou crítica) como capaz de se desvincular das interferências da história e do espaço em que toma forma para, assim, “regular” ou “emancipar” os indivíduos, o pós-modernismo põe a descoberto a maior crença da modernidade (Cooper, 1989; Flax, 1990b; Fraser & Nicholson, 1990; Gergen & Thatchenkery, 1996; Rosenau, 1992): o discurso logocêntrico, o qual pressupõe que no centro da experiência humana está a razão, entendida como precedendo a linguagem e como estrutura metafísica que valida e imprime significado à actividade humana.

A pós-modernidade demarca-se, então, por uma tentativa de ruptura intelectual com o pensamento iluminista e com o projecto da narrativa da modernidade de progresso, liberdade e emancipação pelo saber (Flax, 1987; Fraser et al., 1990; Harding, 1990; Nogueira, 2001b; Rosenau, 1992; Thomas & Davies, 2005b). Deste ponto de vista, os grandes modelos de explicação da gestão e das organizações em que participam a(o)s investigadora(e)s desta área disciplinar passam a ser, também eles, compreendidos como “estórias” que servem para justificar e legitimar o trabalho académico, e alimentar a crença de que através da combinação da racionalidade com metodologias rigorosas se alcança a essência dos objectos e, com isso, se contribui para o seu bem-estar, a sua melhoria e o seu progresso: o mito de uma visão linear, crescente e cumulativa do conhecimento que conduzirá, impreterivelmente, à prosperidade social económica (Calás et al., 1999; Ferber & Nelson, 1993; Gergen, 1992). É esta pretensa seriedade das grandes narrativas que o pós-modernismo interroga, desafia e desmistifica, trazendo para a superfície a sua parte não narrada: a dos conflitos e das vozes silenciadas (Gergen, 1992). Daí que num texto de apresentação da revista académica *Organization*, um grupo de teórica(o)s das organizações (Burrell et al., 1994) considere como urgente esta tarefa de desconstrução das metanarrativas, fundadas na ordem e no controlo, e que servem como garantia da racionalidade, virtude e eficácia das organizações (Burrell et al., 1994).

O questionamento destes modelos universais de explicação do mundo incentivou, por sua vez, a procura de alternativas a uma concepção da ciência como abstracta, universal e objectiva, apelando-se, num sentido diverso, pela emergência de novas abordagens que valorizassem uma outra concepção socialmente construída, subjectiva, fragmentada, contextualizada e situada (Alvesson et al., 2000c; Calás et al., 1992b; Haraway, 1988; Harding, 1987, 1990; Kilduff et al., 1997; Probyn, 1990). Ou seja, rumando contra a maré da compreensão moderna, o pós-modernismo procura produzir um conhecimento associado às práticas do quotidiano, dando conta dos argumentos que ficam submersos ou são

negligenciados, esquecidos, interditos ou simplesmente não reconhecidos (Butler, 2004; Kilduff et al., 1997; Rosenau, 1992). Complementarmente, o “conhecimento situado” (Haraway, 1988) é ainda entendido como meio de facultar a criação de inteligibilidade para outras possibilidades de nos relacionarmos socialmente (Haraway, 1988; Probyn, 1990) e, conseqüentemente, neste caso particular, de fazer “organização”. Ao defender-se esta versão contextual e situada, julga-se ser provável “arranjar espaço” no discurso acadêmico para a emergência de novos significados sociais e organizacionais. Deste ponto de vista, a conceptualização de “organização” torna-se movimento, contradição e circunstância, ou seja, um constante processo de “tornar-se”, num contínuo (des)enrolar de relações (Chia, 1995; Chia, 1996; Cooper, 1992; Ferguson, 1994; Parker, 1992b) e num constante jogo de forças entre organização-desorganização (Chia, 1995; Cooper et al., 1988). Enfim, uma “realidade” situada, fragmentada, emergente, efêmera e transitória (Chia, 1995, 2003; Cooper et al., 1988; Hancock & Tyler, 2001).

1.2.1.2. *A viragem para a linguagem e discurso*³⁴

Parece-me ser um imperativo para muita(o)s teórica(o)s e investigadora(e)s crítica(o)s a tomada de consciência de que não é mais possível mantermo-nos distraída(o)s em relação ao discurso (e.g. Deetz, 2003b; Watson, 1995), aceitando comodamente a sua definição como simples reflexo de um mundo “exterior” ou de um pessoal “interior”. Persistir nesta distração significa, deste ponto de vista e auxiliando-me de Gunter Kress (1997:67; ver também Willmott, 1997: 327), ignorar a linguagem enquanto estrutura de poder institucionalizada e deixar silenciosa a sua história e os seus efeitos, abdicando, ao fazê-lo, de questionar um dos mais poderosos suportes das relações de poder, no presente e no passado. No sentido inverso, investir numa viragem linguística pode significar, agora nas palavras de Deetz (2004), e considerando especificamente as organizações, revelar o carácter histórico e político das práticas organizacionais, as suas relações de privilégio e favorecimento e o modo como estas são sustentadas, bem como dar conta das tecnologias e práticas de trabalho que providenciam formas específicas de construir sujeitos (Deetz, 2003b: 424).

Serve esta introdução com Kress e Deetz, teóricos do discurso e todavia não pós-modernistas³⁵, para dizer que embora pretenda enfatizar a viragem para a linguagem numa

³⁴ Embora, de uma forma geral, e adoptando o ponto de vista de Michel Foucault, a linguagem seja aqui percebida como parte integrante dos discursos, acontece que em muitos casos os autores usam os termos “linguagem” e “discurso” quase de forma indiscriminada, como acontece, por vezes, com Kenneth Gergen (1992) que não sente necessidade de os separar conceptualmente, pois ambos são parte do mesmo. Daí que neste texto, e em função do autor com quem interajo, acabe por saltitar entre os dois termos, linguagem e discurso.

³⁵ Stanley Deetz é ambíguo quanto ao assumir declaradamente uma posição epistemológica e teórica. Nos textos publicados com Alvesson (Alvesson et al., 2000a, 2003a), o autor parece querer assumir uma posição de compromisso entre a teoria crítica e o pós-estruturalismo.

versão sobretudo pós-moderna, na qual o discurso se constitui como centro de interrogação e desconstrução, a(o)s autora(e)s crítica(o)s (moderna(o)s) não deixam de estar atenta(o)s à linguagem na construção social. Como bem o dizem Alvesson e Kärreman (2000b: 1126), trata-se apenas de saber quais os discursos a que se deve dar maior atenção e quanto dessa atenção deverão, na verdade, merecer os discursos.

No pós-modernismo, ou pelo menos naquele que assume o seu interesse pelo lugar e função da linguagem na construção da experiência social e relacional e ao qual quero dar relevo (e.g. pós-estruturalismo, construcionismo social), o discurso assume-se como constitutivo do exterior (social) e do interior (individual). É no e através do discurso que se determina o significado, se constituem os corpos, o pensamento e as emoções, enfim, se constrói e se torna inteligível o mundo social (cf. Gergen, 1999; Gherardi, 1995; Weedon, 1987). Há inclusive quem defenda (e.g. Butler, 1990a; Foucault, 1996, 2006; Gergen, 1999; Weedon, 1987) que nada pode ser entendido como precedente ou exterior ao discurso, ou seja, minimiza-se ou nega-se o pré-discursivo ou extra-discursivo, o que é o mesmo que dizer que não existe significado fora daquele. Por outras palavras, é o discurso que garante o estatuto de *realidade* à materialidade no território simbólico da linguagem: “[a] linguagem não é a vida, dá antes ordens à vida; a vida não fala, ela escuta e espera” (Deleuze e Guattari, referidos por Martins, 2002: 14). Do mesmo modo, Judith Butler (1990a; 1993; Meijer & Prins, 1998) afirma que “os discursos efectivamente vivem nos corpos. Eles alojam-se nos corpos; os corpos, de facto carregam discursos como parte da sua vida, do seu sangue e ninguém pode sobreviver sem, de algum modo, ser transportada(o) pelo discurso” (Meijer e Prins, 1998: 282).

Nesta viragem linguística, a atenção e problematização que lhe é dedicada reserva, em si mesma, um crer nos discursos como forma de potenciar e possibilitar formas de transformação social: se é, porventura, no discurso que se constrói e constituem os sujeitos, as relações e as condições sociais, pode ser também que pela sua desconstrução se crie espaço para a metamorfose do mundo social inteligível e para a emergência de novos discursos. Daí se justifica a preocupação com as relações de poder e de resistência, sendo o discurso o lugar onde estas se manifestam (Braidotti, 1994; Butler, 2004; Foucault, 1977, 2006; Gherardi, 1995; Kondo, 1990; Lauretis, 2007; Nogueira, 2001b). Ora, tal definição do discurso e sua pretensa utilidade conceptual e política pede que se faça a distinção entre a(o)s pós-moderna(o)s que consideram que o discurso integra práticas linguísticas e não linguísticas – como é o caso de Michel Foucault (1996; 2006; ver também Reed, 1998) e de Judith Butler (2004; Meijer et

al., 1998; ver também Perry & Joyce, 2001) -, e, portanto, denominados de “materialistas”, daquela(s) que são muitas vezes associada(o)s à *hiper-realidade*, na qual se anula a “materialidade”. Para estes últimos, os signos apenas representam outros signos, as imagens são imagens de outras imagens, sistemas puramente auto-referenciais, simulações e simulacros na tese defendida por Jean Baudrillard (cf. Alvesson et al., 2000a; Letiche, 1992, 2005).³⁶

Da profusa, múltipla e confusa conceptualização de discurso (cf. Alvesson et al., 2000b; Fairclough, 1992; Keenoy, Oswick, & Grant, 1997; Potter & Wetherell, 1987), gostaria de aqui me ater, auxiliada por textos das organizações (e.g. Burrell, 1988; Calás et al., 1999; Cooper, 1989), na atenção que aquele tem merecido na obra de dois filósofos determinantes na investigação académica em que me situo: Michel Foucault e Jacques Derrida. Destacaria, ainda, um terceiro autor, Kenneth Gergen, que, além de ter contribuído para a teoria organizacional, serve aqui como ilustração de uma possível abordagem ao discurso por parte do construcionismo social, corrente para a qual tem contribuído como um dos seus principais arquitectos conceptuais. Com todos eles, procuro iniciar o processo de fundamentação da análise que me proponho realizar a partir dos testemunhos de um grupo de empresárias gerados em entrevistas e em duas dinâmicas de grupo; exemplificar a maleabilidade na compreensão do que se pode entender por discurso; e, ainda, dar conta da sua pertinência para se pensar a construção do mundo (organizacional) e do sujeito (profissional). Assim sendo, quero explicitar que de Foucault me interessa ressaltar a sua concepção de discurso como forma de conhecer que molda os objectos de que falamos e, ainda, a ligação entre conhecimento e poder; de Derrida, a conexão entre discurso e texto e a defesa de um constante e persistente acto de desconstrução discursiva; e de Gergen, a relação de intimidade entre discurso e relação social.

1.2.1.2.1. *O contributo de Michel Foucault: discurso e poder*

Em 1988, Gibson Burrell dedica um seu artigo a Michel Foucault, dando continuidade ao debate “multifacetado” entre modernismo e pós-modernismo, suscitado no âmbito da análise organizacional, o que confirma a importância deste autor para a investigação que na actualidade se faz em gestão e nas organizações (e.g. Clegg, 1989; 2003; Deetz, 1992, 2003a; Gordon et al., 2004; Knights, 1992; Kondo, 1990; McKinlay et al., 1998a; Townley, 1998). Na

³⁶ É com o pós-modernismo/pós-estruturalismo de Michel Foucault e Judith Butler que me identifico e, portanto, não partilho os pressupostos epistemológicos e teóricos do hiper-realismo de Jean Baudrillard. É também esta uma das abordagens pós-modernas que leva a que, em 1995, Martin Parker se insurja intelectualmente contra o pós-modernismo.

complexidade da sua obra, interessa-me aqui apenas fazer referência ao entendimento que este autor faz do conceito de discurso e, ainda, dar conta da sua relação com o poder.

Michel Foucault (1977; 1996) serve-se do discurso para tornar visível as diferentes formas de estruturar o conhecimento e as práticas sociais, sendo por ele e através dele que construímos e constituímos a “realidade” social num dado período histórico, organizando as instituições sociais e produzindo formas particulares de sujeitos (Foucault, 1977; Reed, 1998). Os discursos são definidos, então, como um conjunto de práticas ordenadas e padronizadas, linguísticas e materiais, que identificam certos objectos e especificam a sua condição de existência (Clegg, 1998b; Foucault, 1977, 1996).

É na “Ordem do Discurso”, que compreendemos com Foucault (1996), que a sua produção é sempre “controlada, seleccionada, organizada e redistribuída por um certo número de procedimentos que têm por função esconjurar os seus poderes e perigos, dominar o seu acontecimento aleatório, esquivar a sua pesada e temível materialidade” (1996: 9-10). Pelos procedimentos discursivos estabelecem-se os limites para o que é possível conhecer e de que modo podemos conhecer, determinando o que pode ser *dito* do que é *interdito* e *distinguindo* para logo *rejeitar*, como acontece à oposição que tais procedimentos criam e impõem entre o verdadeiro e o falso e entre a razão e a loucura (irracionalidade). Verdade e racionalidade passam, então, a ser entendidas como normativas e não, como esperado pelo pensamento moderno crítico, como transcendentais ou emancipatórias (McKinlay & Starkey, 1998b). Sob este prisma, interessa, então, traçar a envolvimento dos discursos nos processos sociais de poder e legitimação, procurando seguir o rasto da forma como são discursivamente construídos os pressupostos de verdade e racionalidade (Butler, 1990a; McKinlay et al., 1998a; Reed, 1998). A obra de Michel Foucault insiste na relação íntima entre discurso e poder, sendo que o primeiro “não é simplesmente aquilo que traduz as lutas ou os sistemas de dominação, mas aquilo pelo qual e com o qual se luta, o poder do qual nos queremos apoderar” (Foucault, 1996: 10-11). As formações discursivas constituem-se, neste sentido, como os recursos críticos que devem ser controlados e mantidos em qualquer luta pelo poder e dominação e é essa premissa que se deve ter em linha de conta quando se analisa, criticamente, as relações sociais e suas instituições, procurando, ao fazê-lo, interrogar as práticas discursivas pelas quais aquelas são constituídas como estruturas de poder e controlo (cf. Burrell, 1988; Reed, 1998; Townley, 1998).

Do mesmo modo, compreender o poder significa, numa perspectiva foucaultiana, dar conta das formas pelas quais as práticas específicas de conhecimento enformam a nossa compreensão do mundo, e de nós mesmos, enquanto sujeitos sociais, ou seja, as nossas subjectividades. Nesta sua visão de poder e na sua relação com o conhecimento não lhe é reconhecido um centro de origem ou de dominação no tecido social (Reed, 1998). Numa versão em “teia” e “dispersa” na qual todos participamos, enquanto seres sociais, o poder é percebido como uma estrutura de controlo invisível e omnipresente que se manifesta em todos os interstícios da vida social e humana (Burrell, 1988; Deetz, 2003, 1992). Foucault surpreende-nos, assim, com uma definição de poder que incide nas micropráticas, sendo, em simultâneo, compreendido como *produtivo* e *constrangedor* da acção social: *produtivo*, porque é nessa relação discursiva, a qual não se cinge apenas à internalização da norma ou da rotina (Deetz, 1992:37), que o mundo se faz inteligível socialmente e que nós concretizamos as nossas subjectividades (como *sujeitos* ou, por oposição, na condição de *outro*) e a experiência de (auto)evidência, convertendo os nossos corpos em algo útil e dócil (Burrell, 1988; Butler, 1990a; Foucault, 1977, 2006); *constrangedor*, porque nessa construção e constituição dos sujeitos e do mundo social através do discurso, acontece a subjugação e a limitação a partir dessa mesma compreensão normalizadora, obstaculizando outras possibilidades discursivas que podem providenciar inteligibilidade à vida social (Burrell, 1988; Deetz, 1992, 2003a; Foucault, 1977, 2006; McKinlay et al., 1998a) e, neste sentido, coarctando o nosso acesso e participação em certas práticas discursivas (Knights et al., 1994). O poder oferece-nos, portanto, cultural e historicamente, um trilho possível, tanto para a nossa *(auto)realização* como para a nossa *subjugação* (Gherardi, 1995; Kondo, 1990; Lauretis, 1987). Como o próprio Foucault nos esclarece no seu livro “Vigiar e Punir”: “ (...) Quem está submetido a um campo de visibilidade e sabe disso, retoma por sua conta as limitações do poder; fá-las funcionar espontaneamente sobre si mesmo; inscreve em si a relação de poder na qual ele desempenha simultaneamente os dois papéis: torna-se o princípio de sua própria sujeição” (2006: 168).

Contudo, o poder em Foucault (1977) não é entendido como limitando a resistência, pois ela é condição da própria expressão do poder e, neste sentido, é na sua manifestação que o próprio poder se revela e legitima (Clegg, 1998b; Cooper et al., 1988; Jackson & Carter, 1998; Nogueira, 2001b; Thomas & Davies, 2005a; Thomas et al., 2005b). Do mesmo modo, é nos próprios procedimentos discursivos de distinção, e consequentemente de rejeição, que se gera a resistência, pois neste processo de marcar discursivamente os corpos matéria, construindo-os

como *sujeitos* ou remetendo-os para a condição do *outro*, joga-se o direito à autonomia e a uma subjectividade livre de etiquetas sociais e discursivas que estigmatizam e discriminam (Knights, 2004; Knights et al., 1994).

São, todavia, várias as feministas (Deveaux, 1994; Fraser, 1996; Hartsock, 1990; McNay, 1992; Ramazanoglu, 1993) e os críticos realistas (Fairclough, 1992; Reed, 1998) que lamentam alguma falta de preocupação por parte de Foucault em relação às ideologias dominantes e opressoras com um carácter mais totalitário e permanente. Isto porque, para esta(e)s autora(e)s, Foucault não reconhece a relação entre poder e discurso como expressão directa de estratégias de controlo e dominação feitas por sujeitos individuais, grupos sociais ou instituições identificáveis num contexto histórico e institucional mais alargado (por exemplo, o sistema patriarcal, capitalista, ou seja, as metanarrativas). Por outro lado, do ponto de vista de Reed (1998), não obstante a tese foucaultiana rejeitar o determinismo e totalitarismo estrutural, a sua concepção de “discurso-poder” constitui-se, ela própria, como totalitária ao aprisionar-nos numa sociedade disciplinar³⁷ na qual somos desprovidos de qualquer agência, sendo (auto)regulada(o)s e (auto)normalizada(o)s até às mais recônditas e íntimas dimensões das nossas vidas (Burrell, 1988; Ramazanoglu, 1993). A condição do “sujeito discursivo” e a conceptualização da resistência (ou falta dela) é uma preocupação partilhada ou pelo menos reflectida por outros teóricos organizacionais como Donald Baack e Thomas Prasch (1997), David Knights (2004; Knights et al., 1994) e Hugh Willmott (1994). De qualquer forma, e não obstante as críticas aqui apresentadas, é de relevar o grande contributo deste ilustre pensador para a análise organizacional. Para Alan Mckinlay e Ken Satkey (1998b) é com Foucault que se consegue demonstrar que por detrás de imperativos de qualidade, igualdade, humanidade, etiquetas discursivas associadas às organizações modernas, residem relações intrincadas e não visíveis de poder e conhecimento. Newton (1998), por sua vez, realça o seu contributo na necessidade de a teoria organizacional se envolver num registo histórico da organização, do poder e das subjectividades, assim como no questionamento das dualidades e essencialismos.

1.2.1.2.2. *O contributo de Jacques Derrida: discurso/texto, “diferença” e desconstrução*

O segundo autor a que aqui quero fazer referência tem também tido um papel importante, ainda que de menor preponderância que Foucault, na teorização em gestão. Refiro-me a Jacques Derrida, autor a quem foi igualmente dedicado um artigo da autoria de Robert

³⁷ Por referência ao *poder disciplinar* (Foucault, 2006) agregador dos saberes que na modernidade produzem os “sujeitos” e se tornam definidores da normalidade, verdade e legitimidade.

Cooper (1989), e que surge no seguimento do debate suscitado na *Organization Studies* sobre o contributo para a análise organizacional do pós-modernismo.

É a partir do conceito de *diferença*³⁸ (*difference*) de Jacques Derrida que procuro fazer a sua aproximação ao discurso, pois, ao contrário de Foucault, o trabalho deste autor tende a fixar-se na linguagem e na organização do próprio texto, que pode assumir, para alguns dos seus “simpatizantes organizacionais” (e.g. Hassard, 1993b; Linstead, 1993; Martin, 1990), uma versão mais alargada, ou seja, aquela do “mundo como texto” e, portanto, preocupando-se igualmente com os discursos (organizacionais) emergentes no contexto da prática social. *Diferença* é, como nos esclarece o próprio Derrida, “ (...) uma unidade que é ao mesmo tempo dividida de si própria e, dado que é esta que na verdade constitui o discurso humano (Derrida, 1973), é intrínseca a todas as formas sociais” (Cooper e Burrell, 1988: 98). Por outras palavras, *Diferença* significa, em simultâneo, diferença (no espaço) e diferimento (no tempo) (Cooper, 1989; Jones, 2004; Linstead, 1993; Nogueira, 2001b): diferença, porque se fixa na relação de “fusão-separação” entre opostos, partindo-se do pressuposto que a identidade de algo é sempre conseguida por aquilo que não é, pelo que está ausente, pelo seu oposto; diferimento, porque o significado é sempre dependente da diferença de um significante relativamente a outro significante, e nisto, esse significado é, como facilmente se compreende, constantemente adiado num movimento paradoxal, contínuo e interminável.

Aliado ao conceito de *diferença*, Jacques Derrida incentiva-nos a aplicar o processo de (des)construção – pela sua reversão (Cooper et al., 1988) ou inversão (Hassard, 1993a, b) – a tudo o que se tem como adquirido ou como normativo (Alvesson et al., 2003a). Fazê-lo pressupõe olhar para o que se assume como não sendo – pela transgressão, pela omissão, pela margem -, e não para o que se considera ser, contrariando e baralhando a lógica da oposição, binária e dualista, em que um termo se posiciona de forma privilegiada face ao seu oposto, dando lugar a ideologias que levam à crença numa relação de valor (Nogueira, 2001b) quando de facto nenhum dos lados da dicotomia pode existir um sem o outro (Elam, 1994; Linstead, 1993). O autor rejeita, assim, a lógica binária de cada um/ou para adoptar a lógica de ambos/e e é por consequência desta opção teórica e metodológica que as “margens”, os “entre” e a “ambivalência” passam a ser o seu centro da análise.

A desconstrução surge, então, entre outras definições possíveis (cf. Jones, 2004), como um método de inquirição da lógica binária mas também da ambivalência, das auto-contradições

³⁸ Sempre que usar o conceito de diferença no duplo sentido que lhe é atribuído por Jacques Derrida, esta será apresentada em itálico.

que se encontram em estado latente no texto/discurso (Cooper, 1989; Jones, 2004; Kilduff, 1993; Kilduff & Kelemen, 2004; Linstead, 1993). Com este método, e tal como Foucault (1977) que nos convida a procurar o estranho no familiar, Derrida propõe-se mostrar o artificialismo das estruturas sociais, procurando, para isso, inverter o processo de construção do que é tido como “factual-verdadeiro-racional-legítimo-adquirido” pelo questionamento da lógica de oposição binária do pensamento ocidental em que um termo está sempre numa posição privilegiada em relação ao seu oposto. A desconstrução permite, então, traçar o “rasto” do poder contido no texto (texto-texto, texto-mundo) ao expor a sua dependência de um idealismo que exclui as oposições, os erros, os desvios e as margens (Kilduff, 1993; Kilduff et al., 2004). É esta mais-valia do método de desconstrução que tem levado ao seu uso para questionar e criar novas interpretações das obras clássicas e fundadoras do pensamento em gestão (Calás et al., 1991; Kilduff, 1993; Kilduff et al., 2004; Mumby et al., 1992), e do “texto-mundo-organizacional” (Gergen, 1992; Martin, 1990), ou seja, das narrativas dos quotidianos de trabalho.

1.2.1.2.3. *O contributo de Kenneth Gergen: o discurso e a relação*

Por último, e num dos pontos mais longos destas considerações gerais sobre o pós-modernismo, quero ainda referir-me a Kenneth Gergen e, através dele, ao construcionismo social³⁹, uma corrente pós-moderna igualmente importante na análise organizacional. Em 1999, no seu *convite à construção social*⁴⁰, Gergen (1999: 64) faz-nos a distinção entre os três tipos de discursos que podemos considerar numa análise discursiva: o discurso como *estrutura*, o qual é passível, porventura, de ser compreendido como próximo da conceptualização de Foucault, e corresponde ao conjunto de convenções, hábitos ou formas de vida regulares e constantes como são as metáforas “pelas quais vivemos” (Gergen, 1999: 64-65) e atribuímos significado aos objectos do mundo; o discurso como *retórica*, uma variação do primeiro mas cujo enfoque se deposita na *forma* como as convenções ou estruturas da linguagem são usadas para alcançar certos efeitos sociais – preocupação revelada também por Derrida e manifestada no método de desconstrução; e, por último, o discurso como *processo* que, abandonando agora uma versão estrutural discursiva, emerge do fervilhar não sistemático e interminável do fluxo das interacções sociais – conversações, negociações, argumentos –, pelas quais somos constituídos, e onde se

³⁹ O construcionismo social teve sobretudo impacto na psicologia social sendo considerado por vezes como sinónimo de pós-modernismo dentro desta disciplina académica (Burr, 1995; Nogueira, 2001b; Nogueira et al., 2005). Todavia, esta corrente, que procura manter uma versão positiva e emancipadora dentro do pós-modernismo contrapondo-se, assim, a outras versões de crítica negativista e entendidas como teórica e politicamente relativistas, tem também expressão nos estudos pós-modernos da gestão, para os quais muito é de relevar o contributo do próprio Kenneth Gergen (1992; 2003; Gergen et al., 2004).

⁴⁰ Por referência ao título do seu livro: “An invitation to social construction”.

pode pressentir a possibilidade para o despontar de novas formas de vida. É a esta última versão do discurso – o “discurso em uso” ou “linguagem em acção” (Gergen, 1999: 77) – que o autor dá particular atenção, trazendo para a sua definição a construção do significado quotidiano, feito na agitação da vida social, sempre numa constante e tensa negociação.

Do ponto de vista de Gergen (1992; 1999), os discursos inscrevem as nossas vivências quotidianas dentro de uma matriz social e cultural que nos liga a uma dada comunidade, enfatizando-se, portanto, a dimensão interactiva e convencional da linguagem como prática social e reforçando-se, consequentemente, a sua condição contextual e constante transformação. A linguagem é, por isso, um produto da troca humana, pois o seu significado é adquirido no uso que dela se faz, ou seja, nas formas organizadas de interacção. Pelas próprias palavras de Kenneth Gergen “(...) [e]u não me expresso a mim mesma(o) nas relações através da linguagem; as relações expressam-se elas próprias através de mim” (1992: 214).

O construcionismo social insiste, então, nesta versão “partilhada” e “performativa” da linguagem (Burr, 1995; Gergen, 1994; Gergen et al., 2004; Nogueira, 2001a): nós, enquanto seres sociais, partilhamos significados que nos precedem e os quais adquirimos pelo uso da linguagem, reiterando-os e/ou subvertendo-os no nosso quotidiano relacional, na tentativa constante de construção de sentido. A linguagem é, assim, um artefacto social, serva das inter-relações sociais e marcada por uma especificidade histórica e cultural. Daí que também sob o prisma do construcionismo social, estar atenta(o) aos discursos é dar conta dos jogos discursivos nos quais participamos e é “neste dar conta” que se pode interpretar as ambiguidades discursivas como espaços potenciais para a transformação social.

1.2.1.3. *O desencanto com o sujeito como agente autónomo, unitário, estável e interior*

O pós-modernismo assume o desencanto e a descrença face a uma concepção de sujeito racional, autónomo, unitário, estável e interior (Flax, 1990b; Nicholson, 1990; Weedon, 1987), porque, deste ponto de vista, tal concepção encobre as premissas que lhe dão forma: o privilégio de certas masculinidades (Butler, 1990a; Butler & Scott, 1992a; Nogueira, 2001b; Weedon, 1987); o enaltecimento de uma racionalidade “narcisista” (Cooper e Burrell, 1988: 94); e o controlo da acção dos indivíduos (Hearn, 1993; Mumby et al., 1992), tornando-os cúmplices na reprodução das lógicas de dominação, e evitando, ao fazê-lo, o conflito relacional e social (Foucault, 2006; Knights, 2004). Isto porque todos cremos nesse sujeito ficcionado pela modernidade e porque é nele que nos pretendemos rever numa visão idealizada de nós próprios,

facilitando-se, consequentemente, a aceitação das assimetrias sociais como coisa própria, natural e legítima (Butler, 1992; Clegg, 1989; Knights, 2004).

É contra esta concepção de sujeito, e seus efeitos castradores na anulação e negação da multiplicidade, conflitualidade e paradoxo nas experiências de vida (Haraway, 1992), e contra o inerente encobrimento das relações de poder que o constituem que o pós-modernismo se assume como uma voz determinante (Flax, 1987; Hancock et al., 2001). De modo inverso, o sujeito é agora entendido como produto histórico do rearranjo e conflito entre práticas discursivas, complementares e contraditórias, dominantes e alternativas, a partir das quais se torna possível a (re)significação dos sujeitos e práticas sociais.

As nossas subjectividades são, neste sentido, compreendidas como *saturadas*⁴¹ (Gergen, 1991) pelos discursos que as constituem, dando lugar, inevitavelmente, à possibilidade de fragmentação (Butler, 2004, 2005; Clegg, 1989; Fraser et al., 1990; Lauretis, 1987; Weedon, 1987), o que não é, todavia, sinónimo de que todas as posições e construções subjectivas sejam vividas em simultâneo e sem qualquer constrangimento (Butler, 2004), levando ao esvaziamento do próprio sujeito. Para Judith Butler (2004; 2005), essa viagem que todos nós empreendemos pelas nossas várias posições sociais e discursivas é feita por uma coerência associada ao destino temporal dessa mesma viagem, pois se há alturas em que nessa construção subjectiva do “self” se destaca, para ilustrar, a condição de mulher, noutras poderá ser, porventura, a condição familiar (e.g. filha, mãe, tia, nora) e ou profissional (e.g. empresária, académica, gestora). Por sua vez, Kathy Ferguson (1993) argumenta que dizer que a subjectividade é dinâmica e fluida corresponde a interpretá-la “como uma estabilização de energia em acontecimentos constantemente em movimento, como um lugar, e também como uma afirmação orientada para o acto de localizar” (Ferguson, 1993: 166). Ora, é através desta versão fragmentada do sujeito que este passa a ser pensado como obra (de arte) nunca terminada (Faubion, 1998; Knights, 2004; Newton, 1998), ou seja, como um processo sempre incompleto de “(des)fazer” nas palavras de Judith Butler (1990a; 2004), de “tornar-se” nas da Rosi Braidotti (1994), e de “devir” nas de Gilles Deleuze e Felix Guattari (2006)⁴²; processo que é constantemente produzido e limitado (Foucault, 1977) pela ordem simbólica culturalmente constituída (Butler, 2004; Linstead, 1993). O sujeito torna-se, assim, o lugar para se jogar a *diferença*, ou seja, o lugar de transformação dos significados pela sua constante renegociação com os discursos “normalizadores” e, consequentemente, da sua posição nesses mesmos

⁴¹ Por referência ao título do livro de Kenneth Gergen: “Saturated Self: Dilemmas of Identity in contemporary life”.

⁴² Voltarei a alguns estes conceitos e seus/suas autora(s) mais tarde no terceiro capítulo.

discursos (Gherardi, 1994; Kondo, 1990; Weedon, 1987, 1999). Ora, por isso se pode dizer que se a constituição dos sujeitos é um efeito do poder entre modos de significar, a sua formação histórica não é, todavia, um processo de um só e único sentido no qual os indivíduos se resignam à condição de vítimas passivas dessa ordem discursiva e social. A posição de passividade ou de resistência do sujeito na sua relação com as práticas discursivas que o constituem é de particular importância para o debate pós-moderno, uma vez que se há autora(s), como se considera ser o caso de Michel Foucault (cf. Newton, 1998; Reed, 1998), que parecem anular a dualidade entre estrutura e agência⁴³, considerando que o sujeito sucumbe à relação de poder-conhecimento – sendo, neste sentido, encerrado no discurso –, outra(o)s há, todavia, que consideram que aquele se constitui como “prática (genderizada) de improvisação numa cena de constrangimento” (Butler, 2004: 1; ver também Gherardi, 1995; Lauretis, 2007), garantindo, ao fazê-lo, uma posição dinâmica no e pelo jogo dos poderes discursivos.

1.2.2. *Fragilidades e oportunidades do discurso pós-moderno nos universos das organizações e da gestão*

Numa crítica ao pós-modernismo, Zygmunt Bauman (2007) diz-nos que a “invalidez política dos homens e mulheres pós-modernos tem a mesma origem que a sua incapacidade moral” (Bauman, 2007: 106). Este reparo é o ponto de partida para o debate sobre a fragilidade e as oportunidades que o pós-modernismo pode trazer aos universos académicos e práticos da gestão e das organizações, uma vez que ele reflecte a crítica que mais frequentemente perpassa os textos pós-modernos: o relativismo conceptual e moral e sua consequente despolitização e irrelevância social.

De um modo global, a crítica a esta nova forma de pensar e fazer investigação em gestão (Calás et al., 1999) focaliza-se, essencialmente, no receio de que uma abordagem pós-moderna⁴⁴, com os seus pressupostos de relativismo, fragmentação e indeterminação, possa paralisar a possibilidade de acção e de intervenção social, e dar lugar a uma anomia social descrente de qualquer ideal utópico e sem base teórica para considerar conceitos como resistência e transformação social e organizacional (Alvesson et al., 1992c; Linstead, 1993; Parker, 1992b, 1995b, 1998; Reed, 1998; Thompson, 1993, 2004). Esta é a crítica que se

⁴³ Para Newton (1998) não se trata tanto de uma anulação do dualismo mas sim de um adiamento da resolução deste.

⁴⁴ Os autores da gestão com uma influência teórica crítica moderna tendem a ser particularmente descrentes de um pós-modernismo cuja influência pode relacionar-se com Lyotard e os construcionistas sociais e muito menos com os pós-estruturalistas influenciados por Foucault (cf. Alvesson et al., 2000a; Parker, 1995b).

encontra no centro do debate entre o “realismo” e o “relativismo” e que tem feito correr muita tinta nas revistas de gestão, sobretudo entre o(a)s realistas crític(a)os (Fleetwood, 2005; e.g. Marsden, 1993; Reed, 1998; Thompson, 1993, 2004) e a(o)s pós-estruturalistas (e.g. Calás et al., 2003a; Kilduff et al., 1997; Knights, 1992).

Para ilustrar ao que me refiro recorro à discussão suscitada por dois textos de Martin Parker (1992b; 1995b), nos quais o autor procurou reflectir sobre o contributo do pós-modernismo para a teorização e investigação das organizações e da gestão, e que suscitaram um diálogo particularmente enriquecedor entre aquele e os seus pares (Carter, 1995; Clegg, 1995; Jackson, 1995; Parker, 1995a; Tsoukas, 1992)⁴⁵ quanto à possível qualificação de tal contributo⁴⁶. Em ambos os textos, o autor revela-se um modernista crítico que se sente seduzido pela indeterminação dos significados de uma epistemologia pós-moderna e pela relação próxima que se procura enfatizar entre o texto académico, o(a) seu/sua autor(a) e (a)o leitor(a). Contudo, Parker permanece moderno na ontologia e epistemologia, defendendo as grandes teorias e pondo em causa as perspectivas pós-modernas que tendem a desvalorizar a materialidade da condição da “realidade”. O autor também se recusa a abandonar a ideia de progresso, muito embora compreenda que tal possa não conter um único significado consensual. Todavia, Parker fundamenta a sua ideia de progresso não necessariamente a partir de uma certeza epistemológica, mas da responsabilidade moral e de uma necessidade pragmática.

Sendo o objectivo deste teórico organizacional encontrar um terreno filosófico, que lhe permita um fim explicitamente político, ele não pode concordar com os pós-modernistas de que “anything goes” (Parker, 1992b: 652). Neste sentido, Parker (1992a) remata dizendo que a pós-modernidade é no fundo uma “distracção” (ver também Thompson, 1993), para quem quer fazer uma análise rigorosa da mudança organizacional dentro de um capitalismo global, considerando, ainda, em tom irónico, que tais questões são de extrema importância para serem deixadas “ao cuidado de uma epistemologia que não nos leva a lugar algum e uma ontologia sem fundações empíricas” (Parker, 1992a: 653).

Stewart Clegg (1995), em resposta ao texto de Parker de 1995, questiona as certezas deste último quanto à sua crença no progresso, na racionalidade e na relação entre

⁴⁵ Haridimos Tsoukas (1992), numa troca de argumentos, e relativamente ao primeiro texto de Martin Parker (1992b), acaba por acusá-lo de uma certa ambiguidade quanto à sua posição epistemológica: um realista que olha para as organizações como pós-modernas ou um pós-moderno que fala sobre organizações. Em resultado desta ambiguidade, Tsoukas resolve colocá-lo metaforicamente “em cima da cerca” (Tsoukas, 1992: 643). Tal acusação suscita igualmente uma contra-resposta por parte de Parker (1992a) num texto intitulado precisamente “Getting Down from the Fence: a reply to Haridimos Tsoukas” em que ele procura assumir-se, então, como realista crítico.

⁴⁶ É importante dizer que, sobretudo no seu texto de 1995, Martin Parker parece apenas considerar pós-modernistas os textos influenciados por Lyotard e Baudrillard, colando num outro lugar diferenciado aqueles que foram influenciados pelo pós-estruturalismo.

conhecimento académico e verdade. Como alerta Clegg, ser crente dessa verdade, ainda que temporária e resultante de um consenso (Parker, 1995b), significa sempre, o que parece ser calado por Parker ao defender um modernismo crítico, o silenciamento de outras vozes e de outras abordagens e, conseqüentemente, das relações de poder (que Parker também parece, na opinião daquele autor, ter esquecido). Apelar a favor do progresso e racionalidade, ainda que sob a mira de um olhar crítico, não deixa de ser um argumentário que tem servido ao longo da história, para oprimir, subjugar e silenciar. Também Alvesson e Willmott (1992b) nos alertam para esta relação paradoxal entre um discurso aparentemente emancipatório e o seu subtexto de opressão e silenciamento do que em si se pressupõe como diferença ou resistência, pois um potencial anti-emancipatório atravessa todos os projectos, mesmo aqueles inscritos na defesa dos que se constituem como o “outro” na ordem social discursiva prevalecente e dominante (Alvesson et al., 1992c).

Contudo, ao contrário do temido, assumir esta posição epistemológica pode não significar a ausência de qualquer proposta de transformação social (Gergen et al., 2004). Para isso é importante que, como já referido, a investigação académica deixe de considerar como valor maior do conhecimento a sua procura de uma única verdade, (Calás et al., 1999; Gergen, 1992; Jacobson et al., 1997), deslocando a ênfase empírica para preocupações mais locais e situadas (Calás et al., 1999). É ainda convicção de Gergen e Thatchenkery (2004) ser possível, sob a égide de uma epistemologia pós-moderna, gerar métodos de investigação mais dialógicos, se o intuito principal for investir numa investigação preocupada com as questões éticas e sociais. Fazer este investimento significa trazer para o texto académico as interpretações daquela(s) que ocupam a posição marginalizada do “outro” no contexto das organizações, e, ao fazê-lo, proporcionar a estes “outros” a possibilidade de escapar aos constrangimentos que lhes são (auto)impostos, formulando, de forma colaborativa, diferentes modos de compreender ou agir que possam facilitar o gerar de relações ainda não (pre)vistas.

Acrescente-se ao referido que, para certa(o)s autora(e)s (Calás et al., 1999; Gergen, 1992; Kilduff et al., 1997), assumir uma posição pós-moderna pode não significar querer ocupar o centro académico legitimado, mas sim defender um espaço onde todas as abordagens epistemológicas, teóricas e metodológicas possam conviver em simultâneo, pois todas se revelam como permitindo determinadas formas de acção e resolvendo determinados tipos de problemas. A este propósito, faço alusão a Kilduff e Mehra (1997) que, interpelando Derrida, nos explicam esta mesma posição: “Como Derrida (1976: 158), por exemplo, torna sobejamente

claro, qualquer interpretação de um texto “requer todos os instrumentos da crítica tradicional, porque sem este reconhecimento, e este respeito, a produção crítica arriscar-se-ia a ir em todos os sentidos e a autorizar-se a si própria a dizer quase tudo” (Kilduff et al., 1997: 158). Assumir esta forma de pós-modernismo é, então, favorecer o ecletismo em detrimento da exclusão, ou seja, celebrar e fazer uso de métodos e técnicas de diversas abordagens, diluindo fronteiras académicas, e rejeitando o mito do progresso que contribui para criar clivagens e assimetrias entre os diferentes textos de conhecimento e investigação.

Voltando a interpelar Calás e Smircich (1999), posso dizer que o convite pós-moderno tem como intuito dar lugar a abordagens, práticas e subjectividades que ainda não fazem parte da inteligibilidade académica e social, seja esse lugar “construído” no texto académico ou no diálogo que este deve sempre encetar com os “mundos-texto” (Linstead, 2003) organizacionais, profissionais ou pessoais. No mesmo sentido, o que me parece que para os pós-modernos se estabelece como princípio da sua condição de pensar, é a atenção dada à forma *matizada* do mundo e das subjectividades discursivas e sociais, recusando, num sentido inverso, aceitar posições absolutas, deterministas, tidas como irrefutáveis ou inquestionáveis. Diluem-se, assim, as fronteiras e procura-se a ressignificação social, sabendo, à partida, que esta dará sempre lugar a novos constrangimentos que necessitam de ser recorrentemente escrutinados. É, então, enquanto feminista e imbuída deste posicionamento epistemológico, que procurarei trazer para o texto académico a *tensão* gerada entre a *conformidade* e a *resistência* às normas sociais e discursivas dominantes (de género), e que resulta nas subjectividades e práticas (genderizadas) *matizadas* que constituem os quotidianos organizacionais. É essa a tarefa a que me proponho na terceira parte do texto da dissertação. Para já, parto para um encontro com a teoria e a prática feminista que se constitui como parte essencial do posicionamento que quero assumir enquanto académica, investigadora e mulher.

2

A Influência das Teorias Feministas no Pensamento das Organizações e da Gestão O caso particular do feminismo pós-moderno

O feminismo, palavra incómoda em muitos contextos sociais e políticos, tem sido muitas vezes suscitador de diversos juízos e sentimentos (Amâncio, Tavares, Joaquim, & Almeida, 2007; Nogueira, 2001b; Oakley & Mitchell, 1997: 222): para algumas/alguns, há uma vontade apressada, explícita ou velada, de o associar a um tempo que passou, de forma a demarcar o seu carácter obsoleto na actualidade, destituindo-o de significado pertinente para os processos de transformação da vida em sociedade; Para outra(o)s, ou pela(o)s mesma(o)s, há a tentativa de o catalogar como “coisa de mulheres” (de certas mulheres) – assunto, por isso, periférico a todos os outros “mundos da vida” (das outras mulheres e de todos os homens). Acrescente-se que as feministas são, ainda, pejorativamente cristalizadas na imagem mistificada das mulheres que odeiam homens, que negam a sua feminilidade, ou simplesmente não a têm, ou a quem é associada uma orientação homossexual, de forma a só assim ser compreensível justificar a sua identificação com a causa feminista.⁴⁷

Porém, e contra o preconceito, a teoria e o activismo feministas têm conseguido impor-se nos vários territórios académicos, sociais e políticos, passando, eles próprios, por várias transformações ao longo da sua história, no modo de conceptualizar o género e as relações sociais genderizadas. É também esta metamorfose, condicionada pela história, que explica a sua deslocação de uma constante preocupação com o direito à igualdade entre homens e mulheres relativamente às várias esferas da vida social, privada e pública, (Duby & Perrot, 1991; Freedman, 2001), para, a partir dos anos oitenta, e com a terceira vaga feminista, se centralizar numa persistente procura da transformação das práticas sociais de género na esfera da “política da vida” (cf. Giddens, 1997), ou seja, nos processos discursivos e sociais de construção das identidades de género (Butler, 1990a; Giddens, 1997; ver também Kemp & Squires, 1997).

A tentativa de reconceptualização do género por parte de algumas feministas pede um progressivo abandono de uma abordagem essencialista e universal, centrada no sujeito *mulher*, para incidir o olhar crítico sobre as relações de género que se constituem como consequência

⁴⁷ Recordo dois estudos inscritos numa visão positiva da ciência, e usando uma metodologia quantitativa, que nos dão conta que mesmo quando as mulheres se identificam com pressupostos e causas feministas recusam, todavia, ser associadas a uma identidade feminista pela conotação de significado negativo que lhe é associada (Fischer et al., 2000; Liss, O'Connor, Monosky, & Crowford, 2001). Também, a este propósito, refiro o texto autobiográfico de Karen Ashcraft (1998) intitulado “I wouldn't say I'm a feminist but...” que nos dá igualmente conta das conotações pejorativas associadas ao feminismo nos contextos práticos de trabalho e da sua própria relutância e receio em assumir uma identidade feminista. O mesmo parece acontecer com algumas das participantes neste estudo como terei oportunidade de partilhar ainda neste texto mais à frente no capítulo 5 e 6. Relembro, a título ilustrativo, a formulação de um pedido feito por uma das participantes que no final da entrevista e, em jeito de despedida, me disse “veja lá se não faz um trabalho feminista” (Alice, economista, Indústria têxtil).

das práticas discursivas. Este é também o lugar epistemológico e teórico onde mora a citação de Marta Calás e Linda Smircich (2003c), duas teóricas incontornáveis no panorama pós-estruturalista organizacional norte-americano (Brewis, 2005), e que abre o início desta primeira parte. Através dela, as autoras expressam a sua convicção de que o feminismo não se constitui apenas como uma “vantagem” para as mulheres, mas para toda(o)s aquela(e)s que participam e constroem a vida das organizações. Deste ponto de vista, o feminismo não é mais pensado como uma causa exclusiva *das* mulheres *para as* mulheres, que activamente lutam para alcançar e garantir a sua emancipação numa sociedade que se “escreve” no masculino, mas assume-se como uma “gramática” que inscreve e reconhece toda(o)s a(o)s que são constituída(o)s como o “outro”, numa dada ordem discursiva e social de género (e.g. Butler et al., 1992a; Connell, 2002; Nicholson, 1990).

No que concerne ao contexto organizacional, defender esta gramática implica, na opinião de Silvia Gherardi (2003b), impulsionar a “cidadania organizacional de género”, o que, por sua vez, só é possível de alcançar se, numa visão alargada, houver interesse em garantir o direito à inteligibilidade social de toda(o)s aquela(e)s que são “imprópria(o)s” (Butler, 1993; Haraway, 1992) porque diferentemente genderizada(o)s e, portanto, com uma existência sem direito a *significado* ou *mais significativa* dentro das normas sociais de género (Butler, 1993; Connell, 1987, 2002; Gherardi, 2003b).

O lugar ocupado por Marta Calás e Linda Smircich no interior dos feminismos converge com o título deste segundo capítulo em que elejo o posicionamento feminista pós-moderno de entre a heteroglossia de perspectivas feministas possíveis. Faço-o porque é esta a posição com que me identifico, a qual adopto na feitura desta investigação e que me molda enquanto “sujeito-investigadora”. Quero crer, alicerçada em várias teóricas organizacionais (Brisolara, 2003; Brown, 1995; Calás et al., 1992c; Gherardi, 2003a; Martin, 2003a; Rao & Stuart, 1997; Thomas et al., 2005b), e não obstante a (quase) total ausência de investigação feminista no contexto académico da gestão em Portugal⁴⁸, que os feminismos trazem um novo contributo para esta

⁴⁸ No contexto nacional é de referir a total ausência de uma explícita influência teórica e política feministas nos estudos organizacionais da academia de gestão. Contudo, tal ausência não é sinónimo de uma falta de interesse pelas questões de igualdade de oportunidades de género, como se pode facilmente constatar pela integração de uma Unidade Curricular dedicada a esta problemática no Mestrado de Gestão de Recursos Humanos, promovido pela Escola de Economia e Gestão da Universidade do Minho, e por um crescendo de trabalhos no âmbito do género, ainda que frequentemente tendo como preferencial referência implícita um feminismo liberal anglo-saxónico numa perspectiva do género apenas como *variável* (e.g. Cabral-Cardoso, 2004; Fernandes & Cabral-Cardoso, 2006; Santos & Cabral-Cardoso, 2003). Daí que, face a este cenário, e comparativamente à reconhecida tradição feminista na literatura (e.g. Macedo, 2001) e ao forte investimento actual neste âmbito por outras áreas das ciências sociais, como é o caso da psicologia (e.g. Amâncio, 2005; Nogueira, 2001b), se possa dizer que a gestão ainda se encontra numa fase muito embrionária de abertura e reconhecimento do contributo feminista, sobretudo aquele denominado como crítico (Nicholson, 1990; Nogueira, 2001b). Para uma maior contextualização e pormenor sobre os movimentos e estudos feministas em Portugal consultar Lúcia Amâncio, Manuela Tavares, Teresa Joaquim e Teresa Almeida (Amâncio et al., 2007; Carmo & Amâncio, 2004; Esteves, 1998) ou João Esteves (Esteves, 1998). Refira-se, ainda, no panorama nacional, o marcante texto literário de 1972 intitulado “As Novas Cartas Portuguesas” que se

área disciplinar, sobretudo aqueles que decidiram estabelecer uma relação de compromisso e de diálogo com o pós-modernismo. É convicção de Karen Ashcraft e Dennis Mumby (2004: 169) que com este posicionamento feminista se torna possível gerar um “pragmatismo revolucionário” das práticas genderizadas organizacionais.

Face a esta explicitação de propósitos, esclareço, então, que não é meu objectivo neste segundo capítulo, dedicado às razões que subjazem à minha identificação com o(s) feminismo(s) da “terceira vaga”, enredar as tramas sociais, políticas e históricas que envolveram os diversos movimentos feministas, embora esteja consciente da sua relevância para compreender os seus posicionamentos teóricos e políticos, as suas rupturas e convergências. Esclareço, portanto, que pretendo apenas esquematizar alguns dos aspectos centrais que me permitem posicionar dentro da heterogeneidade das teorias e movimentos feministas. Alerto, ainda, que a “estória” feminista que aqui tecerei será sobretudo inscrita nas nomenclaturas políticas e movimentações históricas anglo-saxónicas, uma vez que foi a partir desta geografia académica que se consubstanciou a intromissão feminista nos estudos organizacionais e de gestão, os quais continuam a deter uma posição hegemónica neste tipo de investigação ao nível internacional. Ao adoptá-la, partilho com Sílvia Gherardi a lucidez de saber estar “*a aderir a uma ficção de um corpo único (mas não universal) de conhecimento*”, sem contudo deixar de ter consciência “*da natureza política de tal representação*” (2003a: 214)⁴⁹.

Assim sendo, e após esta prestação de esclarecimentos, começo por dizer que se usar a palavra “F” (Calás et al., 1992c)⁵⁰ na academia da gestão anglo-saxónica não mais se constitui como uma verdadeira novidade, também é de lembrar que, mesmo neste contexto de maior abertura intelectual, o feminismo crítico, inscrito nos pressupostos que tive oportunidade de enumerar e aprofundar no primeiro capítulo, só se introduz nos textos académicos, e granjeia o consequente reconhecimento no final dos anos oitenta e início dos anos noventa. Apesar de ser

constituiu como um manifesto feminista português e que é concebido a partir de diferentes vozes narrativas compostas por um grupo de três autoras, Maria Isabel Barreno, Maria Teresa Horta e Maria Velho da Costa (2001), que expõe as múltiplas dificuldades, dilemas e anseios implicados no quotidiano das mulheres portuguesas. A título de curiosidade lembro igualmente que, passados oitenta anos, se realizou em Lisboa, no mês de Junho de 2008, o segundo congresso feminista organizado em Portugal e que contou com a presença de 600 participantes. Este congresso constituiu-se, assim, como um momento de encontro de diferentes pontos de vista feministas a partir dos quais se procurou discutir várias problemáticas da vida social, política e económica, nacional e internacional (ver Público, 26 de Junho de 2008); encontro que acabou por confirmar ser possível criar “coligações abertas” (Butler, 1990a) a partir da diversidade epistemológica, teórica, metodológica e política.

⁴⁹ É bom lembrar que me refiro aqui em particular à relação entre o feminismo e a teoria organizacional, pois estou consciente que se as primeiras publicações a trazerem o feminismo para o texto académico dos estudos organizacionais e de gestão foram sobretudo levadas a cabo por autoras anglo-saxónicas (cf. Brewis, 2005; Calás et al., 1992b; Ferguson, 1994), é também verdade que para o pensamento dessas autoras muito contribuiu os desenvolvimentos teóricos das feministas da Europa continental. A este propósito refira-se, a título de ilustração, autoras como Simone de Beauvoir (2008/1949), Christine Delphy (Delphy, 1984; Delphy & Leonard, 1980), Luce Irigaray (1985; 2004) e Júlia Kristeva (cf. Hopfl, 2004).

⁵⁰ Por referência ao texto de Marta Calás e Linda Smircich (1992c) intitulado “Using the ‘F’ word: feminist and the social consequences of organizational research” publicado há mais de 18 anos.

um encontro tardio, a sua importância no panorama teórico das organizações e da gestão foi de extrema importância. Com a sua “intromissão” surgiu espaço para interrogar e fazer destabilizar as convicções (des)genderizadas desta área disciplinar (Collinson & Hearn, 1995; Hearn & Parkin, 1992; Mumby et al., 1992)⁵¹, acalentando ainda a expectativa de tornar a própria teoria organizacional, nas palavras de Marta Calás e Linda Smircich (Calás et al., 1992b: 228), tal como a conhecemos, “irreconhecível”.

Ainda que nos encontremos longe de ver cumprida tal metamorfose académica e até mesmo, em certos contextos profissionais e organizacionais, de ver concretizados muitos dos “progressos” pela “igualdade” prometidos pelos estudos de cariz reformista (cf. Martin, 1994; Townsley, 2003; Wilson, 1999), o reconhecimento dos feminismos na teoria organizacional começa a fazer-se sentir, sendo sintoma desta relevância as publicações em revistas académicas classificadas como de “grande impacto”⁵² e a presença habitual de um capítulo dedicado ao feminismo nos manuais/edições (críticos) de gestão (e.g. Alvesson et al., 2003c; Reed et al., 1992; Tsoukas & Knudsen, 2003b). Nesta tentativa de integração do feminismo dentro da academia de gestão, surgem, inclusive, propostas para a autonomização de um novo território de investigação que se denomina por estudos das “organizações genderizadas” (Britton, 2000; Martin & Collinson, 2002; Mumby & Ashcraft, 2006), e a vontade de intervir na prática organizacional através dos pressupostos e metodologias feministas (Coleman & Rippin, 2000; Martin, 1990, 1993; Meyerson et al., 2000a; Meyerson et al., 2000b; Thomas, 1999)⁵³. É deste encontro entre a teorização e política feminista e a academia das organizações e da gestão que tem resultado um constante trabalho de “revisão”, “reflexão” e “reescrita” da teoria, investigação e prática organizacional (Calás et al., 1992b).

Alguns textos de teórica(o)s da gestão e das organizações (Alvesson & Billing, 1992a, 1997; Calás et al., 1992b, c, 2003c; Gherardi, 2003a; Martin, 2003a; Thomas et al., 2005b) autopropuseram-se “arrumar” os múltiplos feminismos que, na actualidade, participam na construção da teoria e investigação nesta área académica e, em particular, influenciam os contornos assumidos pelos estudos de género. Esta arrumação, que não deixa de ser fictícia e fundada numa diferença estática (Gherardi, 2003a) e, conseqüentemente, omitindo as várias

⁵¹ Ver também o texto de Lígia Amâncio (2005) intitulado “*reflections on science as gendered endeavour: changes and continuities*” que nos dá conta desta assimetria de participação das mulheres na academia, em geral, e da genderização do conhecimento científico.

⁵² Refiro-me a revistas académicas como por exemplo *Gender, Work and Organization*, *Organization*, *Organization Studies*, *Journal of Management Review*, *Management Communicating Quarterly*. Claro está que saliento aqui apenas aquelas revistas que são explicitamente relacionadas com os estudos organizacionais, não incluindo, nestes exemplos, aquelas outras de uma abrangência mais global, como é o caso da *Human Relations*, ou consideradas de pendor explicitamente feminista como é o caso da *Feminist Review* ou da *Signs*. Consultando a bibliografia desta dissertação será fácil associar diversas publicações feministas às revistas a que aqui recorri para ilustrar o seu reconhecimento académico internacional no âmbito dos estudos organizacionais e de gestão.

⁵³ Ver Jeff Hearn (2000) para uma reflexão crítica sobre as dificuldades de intervenção nas organizações a partir de pressupostos feministas.

interligações e viagens epistemológica e teóricas que a(o)s autora(e)s feministas muitas vezes empreendem na sua actividade académica e política, acaba por fazer-se através de três grandes categorias: o feminismo liberal; o feminismo que se assume como porta-voz das “vozes e experiências das mulheres”; e, por último, o feminismo pós-moderno.

É a essa divisão que aqui darei voz, lembrando que, no contexto actual, todos os feminismos partilham e convivem nos mesmos espaços de actuação, ainda que, muitas vezes, divergindo entre si. Por outro lado, dentro de cada uma das categorias são reunidas diversas articulações feministas de uma natureza plural e diversa, exigindo um constante compromisso de reflexividade face ao seu posicionamento teórico e político (e.g. Amâncio et al., 2007; Kemp et al., 1997; Thomas et al., 2005b).

De fácil evidência no que concerne a esta divisão, e remetendo para o primeiro capítulo, é também a relação das três categorias com o projecto da modernidade. Deste modo, as duas primeiras inscrevem-se, como esperado, nos pressupostos modernos ainda que de forma diversa: ao feminismo liberal interessa, sobretudo, uma intervenção reformadora sem procurar questionar a genderização inerente à produção do conhecimento e à organização da vida em sociedade (e.g. Birley, 1989; Brodsky, 1993; Davidson & Cooper, 1992; Izraeli, 1983; Kanter, 1977; Moore & Buttner, 1997; Powell & Butterfield, 1994); e à “tomada de posição feminista” importa, antes de mais, posicionar-se como crítica face às relações de privilégio, materiais e simbólicas, que são alimentadas pelo projecto da modernidade (e.g. Ferguson, 1993; Fletcher, 2001; Martin, 2003a, b; Martin, 1993). Num outro lugar epistemológico e teórico encontram-se as perspectivas feministas que, numa relação de aliança e convergência com os processos de desconstrução levados a cabo pelo pós-modernismo, procuram não só dirigir o seu olhar interrogador para os discursos e instituições (re)produtoras de uma ordem social de género, mas também para a própria dinâmica feminista e, mais especificamente, para uma política de representatividade que se faz a partir do sujeito *mulher* (e.g. Brewis, Hampton, & Linstead, 1997; Butler, 1990a; Butler, 2004; Butler et al., 1992a; Calás et al., 1992b; Flax, 1987; Haraway, 1990, 1992; Scott, 1996).

É sobretudo fruto da discussão gerada entre o feminismo crítico moderno e o pós-moderno que se tem feito grandes contributos para a teorização do género, e para a reflexão sobre o lugar do feminismo na academia e na prática organizacional. E é a este debate que a gestão crítica faz constantemente referência para exemplificar a mais-valia que pode advir para a academia de gestão se se permitir seduzir por estes novos percursos epistemológicos e teóricos

(cf. Alvesson et al., 2000a; Alvesson et al., 2000c; Fournier et al., 2000; Knights, 2000). Reconhece-se, assim, o contributo que estes dois grupos feministas têm feito para a consubstanciação, enriquecimento e transformação desta área académica pela constante inquirição crítica dos seus modos de produção de conhecimento e das suas consequências sociais (Calás et al., 1992c).

Daí que também penso recorrer a uma categorização dos movimentos feministas a partir da dialéctica centrada entre a *permanência* e a *transformação* das ordens sociais de género (Bourdieu, 1999; Butler, 2004; Connell, 2002; Lorber, 2000), tema que será central no terceiro capítulo desta dissertação. Quero com esta categorização fazer uma clara distinção entre as perspectivas de *assimilação*, respondendo por este nome aquelas perspectivas que não questionam os modos de genderização das práticas de conhecimento e organizacionais, actuando, sobretudo, para a introdução das mulheres no sistema social vigente, por oposição às perspectivas de *transformação*, assim chamadas porque procuram modos alternativos de pensar e vivenciar o género no contexto social e organizacional.

Nas próximas páginas procurarei, então, reunir-me com cada um destas categorias feministas, demorando-me mais longamente no feminismo pós-moderno porque é neste que me situo enquanto investigadora. Todos os três grupos de feminismos, embora muito diversos em si mesmos, contribuíram e continuam a contribuir para a revisão, reflexão e reinscrição do significado do género nas (e das) organizações e na (e da) gestão.

2.1. Os três feminismos organizacionais: do essencialismo à fragmentação do género

2.1.1. Pela “adição das mulheres” nos “inquestionados” meandros organizacionais: os feminismos liberal e empiricista

Fazendo uso da categorização de Marta Calás e Linda Smircich (2003c) ou daquela que posteriormente é usada por Júlia Nentwich (2006), é de referir que a implicação do posicionamento feminista liberal se configura em duas principais tendências no que concerne à literatura académica da gestão: uma de cariz e influência psicológica e/ou “internalista” (e.g. Korabik, 1990; Powell & Butterfield, 1979), constituindo-se como um território privilegiado para a proliferação da investigação debruçada sobre as diferenças sexuais ao nível das competências e capacidades individuais; e uma outra, de influência sociológica e estruturalista, que se propõe identificar as barreiras organizacionais impeditivas das mulheres serem bem sucedidas nos contextos profissionais. É a esta última tendência que se deve a maioria dos estudos

desenvolvidos à volta da metáfora “tecto de vidro” (e.g. Davidson et al., 1992; Mattis, 2004; Wirth, 2001), o investimento em propostas políticas para a transformação das estruturas objectivas organizacionais (Kanter, 1977), com base em pressupostos de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres e, ainda, muitos dos trabalhos de investigação que se debruçam sobre a relação entre o trabalho e a família (cf. Runté et al., 2006)⁵⁴.

De uma forma global, este é o feminismo que assume o papel de protagonista na investigação em gestão, sobretudo no território americano (Ely, 2007), e que tem impulsionado os estudos que usam o “*género como uma simples variável*” (Alvesson et al., 1992a; Hearn et al., 1987; Reskin & Padavic, 1994), constituindo-se como ponto de partida teórico e epistemológico para os estudos denominados, no contexto anglo-saxónico, de “*Women in Management*” (e.g. Brett & Stroh, 1999; Davidson & Burke, 2000; Fagenson, 1993), assim como daqueles desenvolvidos noutras áreas profissionais e de negócio como é o caso da investigação realizada sobre as mulheres empreendedoras (ver capítulo 4). O seu pressuposto basilar é o da *mesmidade* entre homens e mulheres (cf. Beltrán, Maquieira, Álvarez, & Sánchez, 2001; Evans, 1995; Freedman, 2001; Nentwich, 2006). Ou seja, numa versão essencialista, é seu intuito minimizar as diferenças de género observadas nas práticas sociais, de forma a defender-se o argumento das mulheres como capazes de competir, em pé de igualdade, com os homens em todos os sectores da vida organizacional e profissional, sendo o processo de socialização responsabilizado pela sua falta de experiência e/ou capacidade para se movimentarem “naturalmente” em ambientes preparados exclusivamente para os homens (cf. Alvesson et al., 1992a; Thomas et al., 2005b). Para conquistar e, simultaneamente, justificar essa igualdade entre homens e mulheres nos contextos públicos, o feminismo liberal usa as mesmas ferramentas epistemológicas e metodológicas da academia normativa, merecendo, por isso, o nome de “empiricistas”(Harding, 1987). Crentes numa investigação positiva, pautada pela objectividade, racionalidade e neutralidade ao género, as feministas liberais servem-se do projecto científico da modernidade para provar a ausência de diferenças entre homens e mulheres e/ou a presença da discriminação nas estruturas organizacionais (e.g. Kanter, 1977). É, então, alicerçada nessa “ciência”, e pela introdução da “variável género” nos estudos das organizações e da gestão, que as feministas liberais fazem propostas de alteração legislativa ou

⁵⁴ É de referir que Calás e Smircich (2003c) ainda consideram uma terceira categoria de investigação influenciada pelo feminismo liberal e que, não obstante ainda se poder rever numa abordagem sociológica positivista, acaba por alargar o seu foco de análise para fora das fronteiras das organizações considerando a relação entre estas e as sociedades onde estão inseridas. Contudo, parece-me que esta terceira categoria, muito embora reúna uma visão mais alargada e integrada das organizações e das questões de género, pode facilmente ser considerada como um prolongamento da abordagem estrutural, ou seja, da tendência sociológica e estrutural acima referida.

recomendam acriticamente “receitas individuais” às mulheres com o intuito de promover e facilitar o seu acesso a certos universos profissionais e organizacionais (Gherardi, 1995, 2003a; Martin, 2003a; Simpson & Lewis, 2005).

Uma das consequências menos favoráveis deste tipo de propostas reformistas é a de que o género parece constituir-se como um problema das mulheres e da sua condição de género⁵⁵, não sendo colocada em causa a sua lógica simbólica e cultural pela qual se inscreve a vida nas organizações. A adaptação das mulheres a estas culturas dominadas por ideologias centradas em certas masculinidades é percebida como necessária sem se questionar essas mesmas ideologias (cf. Acker, 1990, 1992; Amâncio, 1994; Martin, 1992, 2003a). De certa forma, estas são tomadas como constantes, inalteráveis e “naturais”. O que se espera é que as mulheres mudem individualmente, através de programas de formação e informação, de forma a adaptarem-se à norma masculina ou, na mais arrojadas das exigências do feminismo liberal, que certas barreiras estruturais sejam postas em causa pela legislação ou políticas organizacionais, sem todavia interrogar criticamente as lógicas genderizadas organizacionais e o seu referente masculino.

Tudo se joga na ordem do *visível*/e acredita-se que com programas de apoio à igualdade entre homens e mulheres – traduzidas na criação das mesmas oportunidades salariais e de progressão na carreira, na flexibilização dos tempos e experiências profissionais e na adopção de políticas favoráveis à relação entre trabalho e família (e.g. Konek & Kitch, 1994; Marshall, 1984; McKeen & Burke, 1992; Nabi, 2001; Santos et al., 2003) –, a questão da discriminação de género será, acredita-se, ultrapassada, esquecendo-se que o referente a que as mulheres devem corresponder, e as práticas que devem adoptar, se inscreve cultural e historicamente em certas masculinidades privilegiadas que assumem forma nas relações de poder entre homens e mulheres (Amâncio, 1994; Bourdieu, 1999; Connell, 1987, 1995; Ferguson, 1993; Martin, 1994; Mottier, 2002; Nogueira, 2001b; Santos, 2007).

O sucesso do feminismo liberal, nesta área disciplinar, explica-se, então, pelo facto de não ter forçado qualquer “agitação” epistemológica e política no sistema académico e prático organizacional (Bradshaw, 1996; Ferguson, 1993, 1994; Runté et al., 2006), o que, por sua vez,

⁵⁵ Nos estudos de gestão influenciados pelo feminismo liberal muitas vezes a problematização do “género” reduzia-se à introdução de participantes mulheres na investigação empírica. Refira-se, a título de exemplo, que os estudos em que apenas participavam homens raramente eram considerados como “estudos de género”, constituindo-se os seus resultados como “generalizáveis” (Alvesson et al., 1992a; Hearn et al., 1992). O homem era e é, assim, o referente do sujeito humano. Pelo contrário, as mulheres eram e continuam a ser reduzidas à sua especificidade de género, à sua condição de desvio em relação a essa mesma norma (masculina) em muitos dos trabalhos de investigação que continuam a ser desenvolvidos no âmbito das ciências sociais e da gestão (Alvesson et al., 1997; Amâncio, 1994, 2005; Connell, 1987, 2002; Gherardi, 1995; Martin, 1994b).

justifica igualmente a menor atenção que lhe é reservada pelas feministas críticas (Calás et al., 1992c; Gherardi, 1995, 2003b; Martin, 2003a). Daí que se argumente, como o faz Sílvia Gherardi (2003a), que a conversação entre a teoria organizacional e o feminismo liberal já esgotou todas as suas potencialidades, não trazendo consigo qualquer novo contributo para a teoria e a investigação organizacionais.

Em contraposição ao feminismo liberal, as feministas críticas parecem criar uma maior destabilização junto dos estudos organizacionais, bifurcando-se em duas principais tendências. Refiro-me ao feminismo que tem recebido o nome de “vozes e experiência das mulheres” (Calás et al., 1992c) ou “tomada de posição feminista /das mulheres”⁵⁶(Alvesson et al., 1992a; Gherardi, 1995, 2003a), e ao feminismo pós-moderno que Sílvia Gherardi (1995) opta por chamar de “posicionalidade”⁵⁷. É com eles que proponho que marquemos o próximo encontro aqui neste texto.

2.1.2. As “vozes e experiências das mulheres”, uma alternativa à dominância masculina: a “tomada de posição feminista”

Os feminismos sobre os quais me quero debruçar nas próximas páginas constituem-se, na sua multiplicidade, como cruciais no desenvolvimento da teoria do género, na recriação das metodologias de investigação e na intervenção política e social para a emancipação da mulher e para a construção de relações de género mais igualitárias (Duby et al., 1991; Evans, 1995; Martin, 2003a; Nogueira, 2001b). Pela acção deste grupo de feministas foi possível contrariar a dualidade conceptual entre “público e privado”, “natural e cultural” e “corpo e mente”, trazendo para o debate académico e político a condição histórica, económica, cultural do género e, por inerência, a sua íntima ligação às relações de poder que caracterizam certos contextos e períodos socioeconómicos (Calás et al., 2003c; Harding, 1987; Scott, 1996; Thomas et al., 2005b).

De influências diversas (Beltrán et al., 2001; Evans, 1995; Ferber, 1997; Ferber et al., 1993; Mitchell, 1975), e forçando-se uma convergência teórica e metodológica, o “ponto de vista feminista”, crítico de uma cultura e estrutura social hegemónica masculina, procura trazer para a arena pública e, inerentemente, para o centro da investigação académica, as vozes e

⁵⁶ A tradução para português pretende-se que possa dar conta da significação, ainda que parcialmente, atribuída ao feminismo que em inglês se (auto)denomina de “standpoint”. Este grupo inclui posições e movimentos feministas diversos como é o caso do feminismo marxista e do feminismo radical, sendo que ambos percebem as mulheres como mais próximas de uma “verdadeira consciência” (Thomas et al., 2005b: 717).

⁵⁷ Com este termo, a autora (Gherardi, 2003a: 222) pretende relevar, dentro de um projecto feminista pós-moderno, uma abordagem que não procura posicionar as subjectividades de homens e mulheres em termos opostos mas, pelo contrário, reflectir a indeterminação da ordem simbólica do género “em práticas semiótico-materiais situadas e governadas pelo interminável processo de diferenciação e deferência, segundo uma perspectiva derrideana. Ao termo “posicionalidade”, e seus significados, voltarei, novamente, no próximo capítulo.

experiências das mulheres. Defendem que uma visão do mundo construída pela marginalidade e exclusão, como é a “diferença feminina”, reserva em si uma versão mais complexa e completa do mundo, constituindo-se como possibilidade de alteridade à convencional “equação” do sujeito homem como equivalente da humanidade (Acker, 1990; Martin, 1993; Thomas et al., 2005b). Interessa, então, a este feminismo implicar as vozes e experiências singulares das mulheres na ciência e na vida da sociedade em geral, defendendo-as como conhecimento e prática igualmente válidos e legítimos e como alternativa à hegemonia masculina.

É pela acção deste feminismo que se interroga criticamente o processo de construção positivista do conhecimento e suas metodologias (Calvert et al., 1992) compreendidas como construções masculinas que, revestidas de uma capa de neutralidade, silenciam a experiência diferenciada das mulheres e das minorias (cf. Harding, 1986, 1990). Em contraposição a este modo de pensar e fazer ciência, “a tomada de posição feminista” propõe alternativas que permitem que a “diferença” se possa tornar *visível* (Acker, Barry, & Esseveld, 1983; Brown, 1995) através do recurso a um método reflexivo que promove a produção de uma investigação implicada politicamente e mais democrática e próxima na relação com aquela(s) que nela participam (Kitzinger & Wilkinson, 1997; Segal, 1996; Wilkinson, 1998). É neste contexto de desafio à academia normativa que surgem novas propostas metodológicas, que respondem por “feministas”, e que se demarcam de um posicionamento dominante e convencional na ciência, caracterizado como ideologicamente neutro, distanciado, racional e objectivo (Acker, 1992; Haraway, 1988; Harding, 1987). Deste ponto de vista, é às mulheres e às suas experiências que a própria investigação científica deve procurar adaptar-se.

Nas academias de gestão são vários os trabalhos teóricos e empíricos (e.g. Acker, 1990, 1992; Ferguson, 1993; Fletcher, 1998; Fletcher, 2001; Mumby et al., 1992) que, influenciados por esta “tomada de posição feminista,” procuram questionar a racionalidade masculina dos espaços profissionais e organizacionais, implicando-a nas suas estruturas hierarquizadas, impessoais e competitivas; racionalidade genderizada que culturalmente se constitui como opressiva às vivências específicas das mulheres (Bruni et al., 2002; Mumby et al., 1992; Ross-Smith & Kornberger, 2004). Em alternância, reflecte-se a possibilidade de criação de espaços organizacionais subversivos à dominância masculina e mais próximos das significações femininas e dos pressupostos feministas (Calvert et al., 1992; Grant, 1988, Spring; Fletcher, 1998; Fletcher, 2001; Fondas, 1997; Grant, 1988; Helgeson, 1990; Martin, 1990, 1993, 2001;

Meyerson et al., 2000a; Meyerson et al., 2000b; Rosener, 1990; Smith, 1997)⁵⁸. Serve esta apologia do “feminino” para inverter a assimetria na ordem do género que se faz pela dominância do masculino (Nentwich, 1996).

Embora, no meu entender, haja que concordar ser de crucial importância a crítica assumida por algumas destas feministas (e.g. Calvert et al., 1992; Fenwick, 2002a; Fenwick, 2002b) a um (invisível) discurso dominante associado a certas masculinidades, e com a vontade “revolucionária” de encontrar modos diferentes de ver e fazer “organização” e “gestão”, discordo, todavia, que a solução para este “novo modo de fazer” esteja inscrita nas experiências *singulares* das mulheres. Tal argumento resvala, uma vez mais, para uma visão redutora, ahistórica, essencialista e dicotomizada do género. As consequências e aproveitamentos institucionais e políticos que tal discurso da “diferença” acaba por ter nas relações organizacionais genderizadas são, por vezes, a (re)criação de discursos que posicionam e circunscrevem a mulher apenas a certos espaços de actuação, profissionais e de gestão, e a um lugar subalterno e secundário face a um referente que permanece inalteravelmente masculino. Prova disso mesmo é todo o argumentário “da diferença das mulheres”, usado instrumentalmente na promoção de políticas de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres⁵⁹, que acaba por reproduzir a hierarquia binária do género (Knights & Kerfoot, 2004). A este propósito, refira-se os textos pós-estruturalistas de Marta Calás e Linda Smircich (Calás & Smircich, 2003b; Calás et al., 2004) que se debruçam sobre os efeitos para as vivências profissionais das gestoras americanas dos discursos concomitantemente produzidos pela academia quanto à defesa de uma *gestão feminina*, e que acabaram por servir para justificar a sua adequação para a gestão “interna” das organizações americanas, deixando-se a experiência de conquista de novos mercados e a resposta aos imperativos da globalização, um novo território empresarial, que se assume como de máxima prioridade, para os seus pares masculinos. Para a feminista italiana Silvia Gherardi (2003) tais políticas constituem-se, na verdade, como ferramentas ideológicas para “assimilar mulheres brancas através da “sedução organizacional”, usando o compromisso, o prazer no trabalho e o desejo de afirmação como formas de controlo organizacional” (2003: 220). E são as mulheres brancas, segundo Pierre Bourdieu (1999), participantes dos mesmos círculos sociais e económicos dos homens e

⁵⁸ É de notar que algumas destas autoras, como é o caso de Patrícia Y. Martin, muito embora tenham publicado textos que defendiam de algum modo o feminismo da diferença, não deixaram todavia de apontar nestas mesmo textos (Martin, 1990b, 1993) para a necessidade de se pensar a diversidade dentro da categoria *mulher*. Patrícia Martin chega mesmo adoptar posteriormente uma perspectiva feminista mais próxima do pós-estruturalismo ou do construcionismo social (Martin, 2003c, 2006).

⁵⁹ A este propósito ver capítulo 4 no que concerne às políticas desenvolvidas para apoiar as empreendedoras.

detentoras de posições privilegiadas e dominantes, que acabam por beneficiar das políticas sustentadas pela “diferença feminina”. Para o autor, a “tomada de posição feminista” esquece que a relação de diferença que se quer enfatizar para enaltecer a mulher acaba por se inscrever na lógica de dominação masculina da qual a diferença enfatizada é constitutiva, sendo que essa mesma diferença só emerge quando se olha para aquele que ocupa o lugar de dominado sob o olhar do dominante. Daí que a “essência feminina” que tanto se quer sobrevalorizar acabe por ser recusada pela(o)s crítica(o)s (e.g. Bourdieu, 1999; Butler, 1990a, 1992; Butler et al., 1992a; de Lauretis, 1986; Haraway, 1992) deste posicionamento feminista, uma vez que celebrá-la significa ser conivente com a relação histórica de diferenciação assimétrica entre homens e mulheres da qual esse ideal de “feminino” se constitui como produto.

Reclamações em nome das mulheres podem, enfim, resultar em nada mais do que uma manifestação de um outro etnocentrismo ou universalismo fictício que coloca como seu sujeito privilegiado certas mulheres que se assumem como representando todas as outras mulheres (Butler et al., 1992a; Nkomo, 1992; Robinson, 1999). No mesmo sentido, também Butler (1990) lembra, de forma contundente, que o enaltecimento de “um feminino original” acaba por revelar um “ideal nostálgico e paroquial” (1990:36), que alimenta um discurso conservador sobre o género e gera, dentro do próprio feminismo, uma prática de divisão e exclusão, separando as legítimas representantes desse ideal daquelas que dele se desviam. Daí que a defesa deste referente feminino acabe por tender a criar a ruptura entre as feministas, não obstante o argumento da sua funcionalidade para potenciar um movimento contrário, ou seja, a identificação e união das mulheres à volta desse mesmo referente. Defender-se uma política de representação alicerçada nesse *ethos* feminino tem como efeito o agrilhoar de todas as mulheres a esse “nome de género” e, conseqüentemente, à impossibilidade de dar voz a “mulheres-outras” que não se inscrevam ou sejam inscritas na definição desse “nome” (Butler, 1992; Haraway, 1992; Weedon, 1999).

2.1.3. A igualdade, a diferença e a “essência” no género: “espreitando” para dentro dos feminismos modernos

Ainda em relação aos feminismos inscritos num projecto moderno, penso que será importante dizer que, de um ponto de vista pós-moderno, ambos são compreendidos como permanecendo enredados num debate interminável à volta da “diferença” e da “igualdade” que já nada mais vem acrescentar à teorização do género (Scott, 1996). Defende-se, então, que estas duas formas de argumentação acabam por obscurecer a compreensão do género

enquanto produção histórica e social, e se enredar numa lógica circular e obtusa (Connell, 2002), pois se o feminismo apologista da “mesmidade” não pode deixar de recorrer ao conceito da “diferença”, para conceptualizar o problema da discriminação entre homens e mulheres, também o feminismo da “diferença”, por sua vez, necessita da noção de “mesmidade” para defender o direito à igualdade nas relações de género. Por outras palavras, a teoria da “mesmidade” precisa da “diferença” para definir a desigualdade de género que se constitui como o seu problema de partida para pensar a igualdade, e a teoria da “diferença” precisa do conceito de “mesmidade” para definir a igualdade na diferença (cf. Nentwich, 2006). Em ambos os casos, o subtexto inerente a estes dois feminismos é de que o género é uma construção intrínseca, regular, uniforme e essencialista (Connell, 2002; Scott, 1996), que separa ontologicamente homens e mulheres, obscurecendo não apenas a contradição, irregularidade e heterogeneidade que é inerente ao modo como nos construímos como sujeitos genderizados mas também o próprio processo de significação da diferença (Lorber, 1994, 1996).

Para compreender a diferença é preciso abandonarmos este debate e centrarmo-nos no género como produto histórico e cultural enformado por relações de poder (Connell, 2002; Lorber, 1994; Scott, 1996). Destabilizar as categorias de género, como o pretendem fazer as feministas pós-modernas, é, então, condição necessária para (re)criar outras condições de existência, possibilidades que Donna Haraway dá forma, política e literariamente, através da metáfora do *ciborgue*: imagem que simboliza a possibilidade de transformação histórica gerada entre a materialidade e a imaginação. Este ser fictício, que emerge paradoxalmente da transgressão das fronteiras, e no qual se reúnem as dualidades, os contrários e o irreconciliável, representa o que fica entre esses dois lugares de género de produção histórica. A metáfora serve, então, para pensar diferentes possibilidades de nos constituirmos como sujeitos genderizados pela negociação constante com as convenções sociais, tecnológicas e culturais. Não obstante a referência a algumas das fragilidades presentes no interior de cada um dos feminismos modernos, arrumados artificialmente, há que admiti-lo, nestes dois grupos, gostaria, antes de terminar esta incursão por cada um deles, de relembrar a sua relevância e crucial papel para a problematização das relações de género; para a denúncia da opressão e discriminação a que muitas mulheres foram e são sujeitas com base numa ordem de género, que as menoriza e inferioriza face a um referente masculino; e, por último, na apresentação de propostas políticas e sociais com vista à promoção de uma relação entre homens e mulheres

mais justa e igualitária nos universos públicos e privados (Beltrán et al., 2001; Duby et al., 1991; Evans, 1995; Kemp et al., 1997).

Por isso, penso que esta crítica do feminismo pós-moderno, direccionada para dentro da própria dinâmica feminista, vem sobretudo ajudar a compreender que não é mais possível manter um único padrão de verdade sobre a concepção do género e que a diferença, na sua “multiplicidade genderizada”, faz parte de experiência da vida humana e social (Hekman, 1990; Hekman, 2000). Do mesmo modo, interrogar o projecto emancipatório das “mulheres”, inscrito numa metanarrativa do género, não significa recusar radicalmente esse projecto mas estar alerta para as consequências “locais” que este pode ter no silenciamento de outros que, ficando na sombra desse mesmo projecto (e.g. mulheres de minorias étnicas, de países subdesenvolvidos, transgéneros, lésbicas), continuam a suportar práticas de discriminação que não se tornam, todavia, inteligíveis no discurso feminista moderno (Butler, 2004; Connell, 2002; Fraser et al., 1990; Lorber, 1994; Owens, 1985). Entre outros, é desse “olhar para dentro”, e de um caminho diverso na conceptualização do género e da política feminista, que parece definir e diferenciar o posicionamento do feminismo que “leva pela mão” uma epistemologia pós-moderna.

2.1.4. A mistura e desestabilização das subjectividades de género: o feminismo pós-moderno⁶⁰

A relação entre pós-modernismo e feminismo⁶¹ apresentou-se-me, inicialmente, como irreconciliável⁶². Como já feito menção no capítulo um, não é tarefa fácil conciliar uma posição pós-moderna de incredulidade face a qualquer bastião de verdade, e de cepticismo quanto à erradicação da desigualdade social, com a minha vontade (feminista) de expor as relações sociais que levam à exclusão ou opressão com base no género, defendendo e acreditando numa sociedade onde prevaleça a igualdade. Existe, inclusive, o receio por parte de algumas teóricas feministas críticas (e.g. Benhabib, 1990; Bordo, 1990; Connell, 2002; Di Stefano, 1990; Elam, 1994) de que a união com o pós-modernismo possa esvaziar de poder político e reivindicativo os movimentos feministas que visam intervir no “mundo real” (cf. Alvesson et al., 1997; Calás et al., 2003c; Nicholson, 1990).

⁶⁰ Neste trabalho de investigação interessa-me não me circunscrever, especificamente, a nenhum dos vários femininos pós-modernos. Como exemplos refira-se, entre os vários feminismos que se afirmaram ou foram delimitados como pós-modernos, o feminismo pós-estruturalista, o feminismo construcionista e o feminismo pós-colonialista.

⁶¹ Aqui uso os dois conceitos no singular, tendo consciência, todavia, da sua multiplicidade.

⁶² Sara Ahmed (1998), no seu livro intitulado “*Diferences that Matters. Feminist Theory and Postmodernism*”, vem dar-nos conta da difícil relação entre o feminismo e o pós-modernismo. Craig Owens (1985) chega mesmo a sugerir que o pós-modernismo poderá ser mais uma invenção masculina para excluir as mulheres.

É também esta a razão que leva Calás e Smircich (1992c), não obstante apoiarem a exploração desta relação, a não deixar de a caracterizarem como ambígua, pois é bem claro no seu texto um certo reconhecimento de que a reclamação da pluralidade de paradigmas, celebrada pelos pós-modernos, poderá, eventualmente, conduzir a um resvalar para um excesso de relativismo epistemológico e teórico e, com ele, a consequente despolitização pela impossibilidade de se defender um “ponto de vista”. Daí que as autoras, muito embora argumentem que ambos, feminismo e pós-modernismo, partilham um território comum de (auto)consciência intelectual crítica, não deixem, porém, de fazer referência a que tal proximidade deva garantir como sustentável e fortalecido o projecto político feminista. Face ao dilema aqui exposto, que retomarei mais adiante no texto, porquê persistir, então, na defesa deste posicionamento feminista? Responder a esta questão passa por recapitular o que significa aceitar este lugar epistemológico, teórico e político, reforçando o já exposto nas páginas anteriores, mas agora a partir de uma abordagem feminista. Ou seja, aceitar os pressupostos pós-modernos, a partir de um ponto de vista feminista, significa interrogar as grandes narrativas sobre o género na e das organizações (Calás et al., 1992b) e, consequentemente, de uma forma global, o inerente universalismo fictício que caracteriza a modernidade e que se funda numa construção masculina (Flax, 1990b; Harding, 1986). Fazê-lo, pressupõe optar, num movimento contrário, por uma investigação que assuma o conhecimento como parcial e se debruce sobre as relações de género a partir de uma perspectiva histórica, situada e localizada (Calás et al., 1999; Fraser et al., 1990; Haraway, 1988; Probyn, 1990; Scott, 1996). Significa, ainda, um interesse pela participação da linguagem e dos discursos na construção e constituição social do género, destabilizando a sua concepção binária e essencialista, e insistindo na sua compreensão como processo paradoxal que nunca alcança um estado final e completo (Bergam, 1989; Braidotti, 1994; Butler, 1990a; Gherardi, 1994; Lorber, 2000).

E, por último, ao nível das metodologias de investigação, significa, igualmente, optar pela (auto)reflexividade que traz consigo, numa relação de simultaneidade, a negação de uma “autoridade científica”, inerentemente aliada a uma pretensa posição “neutra”, e a exposição no texto académico do compromisso político, do percurso trilhado no processo de investigação e das consequências sociais e éticas da investigação que se faz para aquela(e)s que nela participam (Calás et al., 1992b, 2003c; Flax, 1987, 1990b; Harding, 1987).

Aliada a estas linhas-mestras do pensamento pós-moderno, a teoria feminista⁶³ vem não só desconstruir o discurso (engenderizado) que funda e fundamenta a investigação positivista e racionalista dominante, e a sua recepção acrítica (no contexto académico da gestão e das organizações), mas também o discurso que produz a maioria dos estudos de género, imersos neste modo de *fazer ciência* (Bergam, 1989; Brown, 1995; Calás & Smircich, 1992a; Hare-Mustin & Mareck, 1990). Daqui se depreende que também eles contribuem, ainda que involuntariamente, para legitimar a reprodução das relações genderizadas na sua hierarquia dicotómica e oposição valorativa. O feminismo pós-moderno prefere, então, centrar-se nos processos de construção e constituição de sujeitos genderizados e nos discursos que servem para (des)fazer essa complexa experiência “constrangedora e produtiva” que é o género (Butler, 1990a; Weedon, 1999), procurando confrontar as transgressões e os conformismos inerentes às práticas discursivas de género e os detalhes específicos nas relações de poder que o inscrevem (Bergam, 1989).

Sob este prisma epistemológico e teórico, os signos mulher e feminino⁶⁴ são percebidos como funcionando enquanto limitadores dos nossos discursos e instituições, sendo premente proceder à desconstrução desses signos de modo a dar conta da indeterminação/deferência discursiva que lhes subjaz (Gherardi, 1995; Haraway, 1992; Simpson et al., 2005). Tal significa, entre outras coisas, pôr em causa o significado de mulher enquanto categoria monolítica e essencialista, explorando várias significações possíveis, situadas e contextualizadas. Por outras palavras, procura-se tornar visível a complexidade e fluidez das identidades genderizadas sociais que se cruzam com outras identidades como a etnicidade, a idade, a classe social e a orientação sexual. As feministas pós-modernas propõem-se, assim, reflectir sobre as próprias dinâmicas feministas e recusam que a chamada experiência feminina se possa sobrepor a outras experiências que correspondem às diversas viagens que encetamos por outras categorias sociais. Fazendo uso das palavras de Judith Butler,

“Se se ‘é’ uma mulher, isso não é seguramente a única coisa que somos; o termo falha em ser exaustivo, não porque uma “pessoa” pré-genderizada transcende a parafernália específica do seu género, mas porque o género não é sempre constituído coerentemente ou consistentemente em diferentes contextos históricos, e porque o género intersecta com modalidades raciais, de classe, étnicas, de identidades sexuais e regionais discursivamente constituídas.” (Butler, 1990: 3).

Porém, esta tentativa de desconstrução do sujeito mulher trouxe consigo várias resistências, nomeadamente entre autoras que partilham alguns dos pressupostos de uma

⁶³ Algumas destas linhas-mestras já tinham sido adoptadas em certos textos teóricos feministas, noutras áreas científicas, mas só ganham expressão quando a corrente pós-moderna começa por se afirmar no universo académico (Ahmed, 1998), corrente esta cujos os precursores são, na sua maioria, homens. Entre eles, destacam-se, como já aqui salientado, Jean-François Lyotard, Jacques Derrida e Michel Foucault.

⁶⁴ O mesmo se pode dizer dos signos homem e masculino, todavia a estes cabe, no mundo ocidental, a significação do mundo.

versão feminista pós-moderna, como é o caso de Susan Bordo (1990) ou Sandra Harding (1990). Deste ponto de vista, olhar desta forma fragmentada e inquisitiva para o sujeito mulher, a qual se constitui, para os feminismos modernos, como uma experiência unificadora e homogênea partilhada pelos membros de uma mesma categoria de género (Knights, 2000; Knights et al., 2004; Townsley, 2003), arrasta consigo a condenação do feminismo a uma paralisia política (Benhabib, 1990; Deveaux, 1994; Hartsock, 1990, 1996). A partir desta posição crítica do feminismo pós-moderno, pergunta-se onde se coloca a âncora conceptual e activista para defender o projecto de emancipação das mulheres, uma vez que, como consequência, também este se torna passível de ser percebido como “elusivo senão ilusório” (Knights, 2004: 29), pois na dissolução da categoria “mulher” retira-se força às reivindicações feministas porque se esvazia, no mesmo acto desconstrutivo, a sua fundamentação social e política que lhe garante inteligibilidade e legitimidade na arena pública, bloqueando, por consequência, uma crítica eficaz (Allen, 1996; Benhabib, 1990; Bordo, 1990; Di Stefano, 1990). Por isso, Christine Di Stefano (1990) considera que, se uma abordagem pós-moderna pode servir para reflectir sobre os homens, ela torna-se perigosa quando aplicada à identidade social das “mulheres”. A autora justifica a sua convicção dizendo que a reflexão crítica do sujeito como fragmentado, descentrado e descrente de uma racionalidade moderna só é possível para aqueles que ocupam o lugar dos legítimos representantes da modernidade, como é o caso dos homens. Já para as mulheres assumir este posicionamento fragiliza uma condição de sujeito nunca totalmente conquistada porque aquelas jamais se constituíram como legítimas usufruidoras dos direitos e recursos prometidos pelo projecto moderno. Desta feita, Di Stefano (1990) chega à conclusão que este novo modo de pensar o conhecimento e a *praxis* genderizados se revela como desajustado para reflectir sobre as mulheres e para ser adoptado pelo feminismo.

Apoiar um feminismo pós-moderno pode significar uma excessiva fragilização de uma teoria e movimento colectivo que nunca se constituiu como dominante e, portanto, como posição social e política plenamente aceite e adquirida. Por imperativo político, defende-se, portanto, a insistência numa narrativa universal da opressão das mulheres (Benhabib, 1990) e a preservação das diferenças ontológicas entre duas categorias de género absolutas e dicotómicas (Braidotti, 1994). Destas várias posições, de alerta e de receio face à adopção pelo feminismo de uma abordagem pós-moderna, depreende-se que, de algum modo, a sobrevivência do feminismo parece estar agrilhoadada a uma concepção una e essencialista de mulher e, por

convergência, a uma grande narrativa colectiva e transcendental do género, a partir da qual se torna mais convincente a denúncia da marginalidade e opressão a que as mulheres estão sujeitas.

Para responder a este conjunto de argumentos contrários a uma aliança entre feminismo e pós-modernismo, volto-me de novo para Donna Haraway (1990; 2002) que caracteriza tal ambição de uma “única língua comum” como “totalizante e imperialista” (2002: 241) da diferença “inassimilável e polivocal” (2002: 239)⁶⁵. Também Judith Butler (1990:3) enfatiza, como já salientado, que uma universalidade das estruturas de dominação para defender um projecto de emancipação traz consigo, inversamente ao pretendido, a imposição de uma categoria de *mulher* que acaba por servir como força reguladora e coercitiva sobre todas as mulheres e como fundamento de exclusão de toda(o)s aquela(s) que não se inscrevem nessa mesma categoria.

Na verdade, a insistência sobre a coerência e unidade da categoria mulher obscurece a multiplicidade das intersecções culturais, sociais e políticas nas quais os arranjos concretos de “mulheres” são construídos. Daí que se justifique que, para a autora, as feministas, mais do que se interrogarem sobre a melhor forma de representar as mulheres na linguagem e na política, devam procurar compreender como é que a própria categoria *mulher* é produzida e estrangida pelas estruturas de poder pelas quais a emancipação é pensada (Butler, 1990: 2). Através da célebre frase de Simone de Beauvoir (Beauvoir, 2008/1949) “não se nasce mulher, torna-se mulher”, Butler (1990) vem expressar a ambiguidade e multiplicidade relativamente à categoria “mulher”, pois esse ser que performativamente se torna mulher não tem, necessariamente, que se “fazer” através de um corpo material marcado pelo significado do “feminino”⁶⁶. E não será este ser assim feito *mulher* também ele passível de ser representado pelo feminismo? Feministas pós-modernas como Judith Butler (1990a; 1993), Teresa de Lauretis (2007), Sílvia Gherardi (1995) e Judith Lorber (2000), entre outras, consideram que a resposta a esta questão tem que ser impreterivelmente afirmativa.

Contudo, persistir num olhar crítico relativamente ao sujeito “mulher, não significa renegá-lo ou abandoná-lo de forma definitiva, mas, sim, ressignificá-lo para que este possa vir a

⁶⁵ Para citar Donna Haraway recorri à tradução feita por Ana Maria Chaves publicada no livro “Género, Identidade e Desejo” organizado por Ana Gabriela Macedo (2002).

⁶⁶ A título de exemplo, refira-se o caso dos transgéneros ou interssexos. A este propósito ver o trabalho de Kristen Shilt e Catherine Connell (2007) que incide sobre os “problemas de género” profissionais e organizacionais de um grupo de pessoas que se submeteu a um processo de transformação de género, mas que se mantiveram no mesmo local de trabalho.

constituir-se como possibilidade para novas condições de existência (des)genderizadas. Fazendo uso das palavras de Judith Butler e Joan Scott (2001):

“(....) para fazer uma desconstrução feminista de alguns dos termos primários do discurso político [e.g. mulher] não implica em nenhum sentido censurar o seu uso, erradicá-los, ou anunciar o seu anacronismo. Pelo contrário, este tipo de análise requer que estes termos sejam recusados e repensados, expostos como instrumentos estratégicos e efeitos, e sujeitos a um reemprego e reinscrição crítica”(Butler & Scott, 1992b: xiv).

A desestabilização do que se tomou por adquirido como representando homens e mulheres trouxe consigo a deslocação de uma política de identidade centrada nesse sujeito “mulher” para uma outra que se debruça sobre as relações de género, e a forma como estas são posicionadas no e pelo discurso (Calás, 1992; Cerulo, 1997; Fraser et al., 1990; Gherardi, 2003a, b; Lorber, 1996; Martin, 2003; Miller & Metcalfe, 1998). Por inerência, o feminismo pós-moderno mantém um olhar atento e crítico à relação entre os discursos e as formas institucionais, e ao modo como o poder se relaciona com certas produções genderizadas de conhecimento, dando particular atenção às micropráticas de resistência (Calás, 1992; Fisher & Davis, 1993; Kondo, 1990; Lauretis, 2007; Thomas et al., 2005b).

Contrariamente à tese defendida por Amy Allen (1996), que insiste que o feminismo se deve manter ligado a uma análise macro e estrutural, e a Pierre Bourdieu⁶⁷, que reduz essas micropráticas de resistência “a actos individuais” (1999: viii), incapazes de desmascarar as “forças históricas de des-historicização (...) e os mecanismos de neutralização histórica” (1999: viii), as feministas pós-modernas partilham a convicção que tais micropráticas podem servir para trazer visibilidade a novas condições de existência que não se confinam a uma visão dual, estática e essencialista dos géneros. É através desta tentativa de desestabilização do género, e da atenção dedicada às práticas de resistência, que a investigação feminista pós-moderna procura dar conta da diversidade de experiências de diferentes subjectividades genderizadas e dos múltiplos e complexos contornos pelos quais se estabelecem as relações de poder entre géneros, nos quotidianos da vida humana e social, que não podem ser engavetados numa única metanarrativa.

⁶⁷ Refiro-me aqui exclusivamente à tese que me parece ser defendida pelo autor na sua obra “Dominância Masculina”. Contudo e inversamente à minha posição, Lois McNay (2000) defende que através do conceito de “habitus”, o qual Pierre Bourdieu define e aprofunda noutras seus textos que não aquele a que me refiro, torna-se mais fácil de conceptualizar a “agência do género” do que recorrendo à tese “performativa” de género de Judith Bulter (Butler, 1993) que McNay contrariamente ao próprio Bourdieu considera como tendo alojando uma versão demasiado coercitiva das normas sociais de género que dificultam, então, a problematização da transformação social do género.

Cabe à investigação feminista pós-moderna não se limitar a expor a dominância masculina (Bourdieu, 1999)⁶⁸, ainda que pensada a partir de uma perspectiva local e situada, mas também destabilizar os significados sociais de género através do recurso ao uso paradoxal que deles se faz, considerando-se, neste sentido, que o domínio simbólico masculino não deixa, ele próprio, de ser performativo, ou seja, susceptível de ser “reescrito” (Butler, 2004; Gherardi, 1995; Rocha, 2006). Defende-se, por conseguinte, que é importante sublinhar na investigação académica, e na intervenção política, a capacidade de agir e resistir a esse poder masculino opressivo, o que leva certa(o)s feministas (e.g. Kondo, 1990; Miller et al., 1998; Nkomo et al., 2003; Ong, 1987) a expor, nos seus textos académicos, as múltiplas subjectividades de género, bem como a tensão e as contradições inerentes à sua construção discursiva, ao invés de sucumbir aos imperativos da norma e generalização das categorias essencialistas do género. É também nesta tentativa de reflexão sobre as práticas de resistência, situadas e localizadas, que se procura evitar a constante circunscrição das mulheres ao lugar de vítimas (cf. Cole, 2000; Fisher et al., 1993; Haraway, 1990, 2002; Jeanes, 2007; Lauretis, 2007; Thomas et al., 2005b), como grupo social, limitado pela construção da sua diferença/especificidade, aprisionado na posição incómoda do “outro”, e impotente face a um sistema de dominância masculina. Para isso, argumentam as feministas pós-modernas, há que deixar espaço para enfatizar essas formas de resistência usadas pelas mulheres nas margens do poder assimétrico dos géneros e que subvertem, ainda que de forma condicionada, essas mesmas relações de poder (Jeanes, 2007; Ong, 1987).

Apologista da enfatização da diferença, mas na multiplicidade das práticas genderizadas (Butler et al., 1992b; Haraway, 1988, 1992), este posicionamento feminista tem, assim, como um dos seus principais propósitos potenciar novas condições de existência e, com isso, formas outras de vivenciar as relações genderizadas, traduzidas na possibilidade de ressignificação do género (Butler, 2004; 1994; Gherardi, 1995; Lauretis, 1987), numa lógica de *ambas/e* como alternativa a versões universais e exclusivistas de *cada/ou*. de mulher *ou* homem, masculino *ou* feminino (Gherardi, 1995). Do mesmo modo, é nesta tentativa de dar voz às “transgressões” e “perplexidades” face às normas sociais de género que se espera mostrar as variações possíveis na construção das nossas subjectividades genderizadas, reformulando e diversificando, por consequência, o que se entende como inteligivelmente fazendo parte da experiência humana

⁶⁸ Dominação masculina que Bourdieu domina como o “exemplo por excelência dessa submissão paradoxal”, como o “efeito da violência simbólica (branda, insensível, invisível para as próprias vítimas) que se exerce pelas vias simbólicas da comunicação e do conhecimento ou, mais precisamente, do desconhecimento, do reconhecimento ou, no limite, do sentimento” (Bourdieu, 1999: 1).

(Agger, 1993; Fraser et al., 1990; Nicholson, 1990; Nicholson & West, 1996; Nogueira, 2001b; Weedon, 1987).

Interessa, portanto, compreender o modo como negociamos as nossas posições *entre* e *dentro* dos discursos sociais de gênero. Por outras palavras, enquanto constantes negociadores, todos nós praticamos, em relação, a ressignificação do gênero, contribuindo para a sua *diferença*, disseminação, mudança ou manutenção (Bruni et al., 2002a). É no seguimento do referido que se pede, então, à investigadora feminista pós-moderna que reflecta criticamente sobre a emergência e transformações das plataformas discursivas e culturais nas quais as posições dos sujeitos genderizados são formadas. O foco já não é mais na estrutura organizacional ou no indivíduo mas nas práticas sociais e discursivas que entretencem o gênero (Gherardi, 2003a).

Voltando à minha inquietação inicial, penso ter esclarecido que optar por este caminho epistemológico e político não significa negar a opressão. O feminismo pós-moderno, pelo menos na versão aqui defendida, constitui-se, sobretudo, como genuinamente questionador de qualquer tentativa de opressão ou imposição de um modelo absoluto (Hearn et al., 1993), mesmo quando essa imposição possa ter como autoria o próprio feminismo (Calás et al., 1992b). Através de uma epistemologia pós-moderna, o feminismo ousa reconsiderar as suas fronteiras de actuação, o que para Moya Lloyd (1996) acabará por, ao contrário do temido, fortalecê-lo, pois o próprio feminismo é uma política de transformação, sendo esta a estratégia que na opinião da autora deve ser adoptada. E se, para certas feministas, o confronto no interior e entre os feminismos, e a destabilização da sua própria “narrativa” e “sujeito”, podem constituir-se como fragilizadores da coesão identitária feminista, para outras esta é a sua força, pois acredita-se que é através da pluralidade e da diversidade que se enriquece a crítica e se potenciam caminhos de acção alternativos no modo de pensar e transformar as relações de gênero (Calás et al., 1992a, c, 2003c).

Donna Haraway (1990; 2002) crê ser através de uma “poderosa e infiel heteroglossia” (2002: 250) que se pode operar a transformação a partir da experiência das margens, da reconstrução dos constrangimentos da vivência quotidiana e da desconstrução e subversão dos dualismos. Desta posição radicalmente subversiva, do feminismo espera-se que não volte a insistir na adopção de um sujeito (re)construído na matriz das relações de dominação, mas, sim, que opte por dar espaço (intelectual e político) a formas locais de resistência e agência de diferentes mulheres ou de toda(o)s aquela(e)s que são diminuída(o)s e ou oprimida(o)s, de

forma diversa e em diferentes graus, pelas normas sociais do género. Por sua vez, Judith Butler (1990a; 1993), muito embora considere que não é possível nem aconselhável rejeitar uma política de representatividade, pois esta constitui-se, nas sociedades ocidentais contemporâneas, como o lugar onde se joga o poder, propõe, contudo, que se insista na “crítica genealógica” das práticas de representatividade legitimadas, o que significa reformular dentro do “presente histórico” uma crítica às categorias de identidade que as estruturas da actualidade engendram/engenderam (Bruni et al., 2002; Gherardi, 1995; Lauretis, 1987), naturalizam e constroem (Butler, 1990: 16). Daí que a autora sugira que a solução para o feminismo, no seguimento do argumentado por Haraway (1990; 2002), passe por dar lugar a uma *coligação aberta*, a qual “irá afirmar identidades que são alternativamente instituídas e relançadas com o propósito em mãos” (1990: 16) e que se constituirá como espaço dialógico para as múltiplas convergências e divergências sem que se torne obrigatório a “obediência a um telos normativo de fechamento definicional” (*idem*).

O sujeito do feminismo será, por isso, plural e sempre em reconstrução em função do propósito localizado numa dada condição temporal. Ora, de um ponto de vista butleriano, não se deve insistir na definição de uma categoria extensiva de “mulheres” nem num “eu genderizado” internamente múltiplo que ofereça logo de uma só vez a sua complexidade, mas reconhecer a constante rearticulação dessa complexidade, sua diferença e deferência. Estar consciente desta condição de recriação e indeterminação, no que diz respeito às categorias de género, significa aceitar a impossibilidade de gerar uma categoria definitiva de *mulher* que se possa constituir como pré-requisito para acção política feminista. São estas constantes convergências e divergências que permitem ao activismo e teorização feministas a sua constante revitalização e transformação.

No seguimento do exposto, recorro uma outra vez às feministas organizacionais Marta Calás e Linda Smircich (1992c; ver também Gherardi, 1995; 2003a) para dizer que talvez a solução para os feminismos críticos passe, então, por uma relação de complementaridade: se as “vozes e experiência das mulheres” exigem constantemente ao feminismo pós-moderno um “projecto político”, este último pede às primeiras novas formas de teorizar e investigar o género através de um exercício da auto-crítica, procurando desestabilizar as categorias de género assumidas como adquiridas e mutuamente exclusivas e relembrando que qualquer construção, ainda que com vista à emancipação, impõe sempre o silêncio e a marginalidade a certos “outros” (Calás et al., 1992c).

Talvez, então, como nos lembra Gabriela Macedo (2008), recorrendo a Nancy Fraser e Linda Nicholson (1990), ser feminista pós-moderna implique aceitar movimentar-se paradoxalmente entre uma constante urgência de desconstrução e “descrença” face ao uso de teorizações de género que se assemelhem a metanarrativas, e uma implicação e posicionamento político que pede temporariamente uma dada narrativa de género e seus sujeitos, ainda que percebidos como historicamente situados. É esse jogo de “equilíbrio” (Calvert et al., 1992) que procurarei ter constantemente presente ao longo deste texto, um jogo que me exige que me desloque entre uma posição estratégica e pragmática que procura dar “voz” à construção a um sujeito político temporariamente reconhecível e uma outra que opta pela sua desconstrução numa condição constante de “fazer-se” ou “tornar-se”.

2.2. Uma tomada de (in)decisão nas coordenadas da investigação: por um feminismo pós-moderno no contexto da gestão e das organizações

Foram os diversos percursos de leitura que aqui tentei delinear, e uma perplexidade pessoal quanto ao modo como no nosso quotidiano fazemos recurso das normas de género, que me levaram a querer assumir um novo posicionamento, primeiro, perante a produção do conhecimento científico e, segundo, face aos estudos de género nas organizações e na gestão. Mais especificamente, é a partir de um olhar feminista pós-moderno que se molda o trabalho de investigação e o texto que aqui partilho. Ou seja, tal olhar vem circunscrever as questões formuladas, os objectivos centrais, a metodologia escolhida e o modo como construo e analiso o material discursivo recolhido⁶⁹.

De uma forma sistematizada, enquadrar-me dentro de uma abordagem como a gestão crítica e o feminismo pós-modernos significa compreender o género como uma prática social reiterada pela história das relações humanas e sociais, e inscrita pelo poder discursivo que funciona como constrangedor e produtor das subjectividades genderizadas; e significa, ainda, relevar um conhecimento parcial sobre o género que obrigatoriamente se (re)produz a partir da construção de uma narrativa situada e localizada.

Posicionar-me como feminista pós-moderna pressupõe, por conseguinte, compreender o acto de investigar e os seus efeitos como construções sociais constrangidas pelas suas próprias condições de produção e, consequentemente, assumir, explicitamente, um compromisso político, e uma perspectiva parcial, das interpretações e conclusões que possa aqui desenvolver

⁶⁹ Devo reforçar a ideia de que o termo “dados empíricos” é aqui assumido como sendo à partida uma construção resultante das minhas opções metodológicas e não algo que está “lá fora” à espera de ser descoberto (Hatch, 1996).

sobre os testemunhos de um grupo de empresárias relativamente às suas trajectórias profissionais e organizacionais. A adopção desta perspectiva epistemológica leva-me a relativizar o meu lugar de investigadora enquanto legítima produtora de conhecimento e a compreender as circunstâncias e limitações de toda a “narrativa científica”, circunscrevendo-a sempre a um dado quadro ético-ideológico. Por isso, nesta investigação e neste texto, em particular, tal posição permite-me dar conta dos discursos concorrentes de género e de empresariado que produzem as subjectividades genderizadas das participantes neste estudo e alimentam as (des)igualdades sociais nos diversos contextos profissionais e organizacionais. Face ao exposto, recorro a uma citação de Marta Calás e Linda Smircich (1999) que elucida, de forma clarividente, como gostaria que o meu trabalho, e todas as reflexões nele desenvolvidas, fossem interpretados:

“ [Questões endereçadas pelos textos feministas pós-modernos/pós-estruturalistas] (...) como é que estas análises nos ajudarão a pensar diferentemente acerca daqueles com quem nós nos relacionamos? Como é que escrevendo acerca destas intersecções contribuimos para melhor compreender e mudar as relações opressivas? [devemos fazer] estas questões não (é) com o intuito de fornecer respostas permanentes e universais. Em vez disso, as respostas são pequenas narrativas, entendidas como intervenções para mudar condições opressivas específicas que podem ser experienciadas por alguns no presente” (Calás et al., 1999: 661).

Este projecto de investigação, comprometidamente político, e epistemologicamente assumido, poderá, então, porventura, contribuir para facilitar a teorização sobre as práticas relacionais genderizadas em contextos específicos das organizações e da gestão, indo ao encontro de um movimento teórico e de investigação que começa a conseguir fazer-se *ouvir* junto dos circuitos académicos internacionais, mas que permanece em silêncio no contexto nacional.

A investigação de género na academia da gestão e das organizações, no território português, teve até aqui como objectivo dar a conhecer e denunciar, através de um posicionamento científico aceite, ou seja, inscrito numa investigação predominantemente positiva, as barreiras que as mulheres profissionais enfrentam, sugerindo políticas reformistas para a igualdade entre os géneros e, frequentemente, reservando para as mulheres o lugar de oprimidas, sem capacidade de resistência e/ou de transformação das situações discriminatórias que encontram nos seus contextos de trabalho. É nesta breve discrição dos estudos de género na academia de gestão que também se inscreve o trabalho de investigação por mim desenvolvido no passado (Fernandes et al., 2006).

Mas se o *acto de investigar* pode igualmente ser entendido como uma prática indeterminada e sempre inacabada, hoje, e aqui neste texto, defendo, suportada por uma posição feminista pós-moderna, que, paralelamente à realização de uma investigação sobre o

género com fins reformistas, é importante dar conta da complexidade com que todos fazemos e negociamos o género nos nossos contextos profissionais e organizacionais, e das práticas discursivas que constroem esse mesmo “(des)fazer”. Acredito que é nesta dialéctica que está o germen para a transformação das práticas organizacionais genderizadas (cf. Butler, 2004; Gherardi, 1994; Gherardi, 2003b) e que a investigação académica poderá, assim, cumprir uma “função generativa” (Gergen et al., 1996) ao abrir caminho para novas inteligibilidades (Gergen, 1978; Gergen et al., 1996).

Por fim, e no que concerne à necessidade de procurar novos desafios para os estudos organizacionais de género, faço uso das palavras Nikki Townsley (2003) para sugerir que se “ (...) ‘jogue’. Jogue-se com a nossa caixa de ferramentas teóricas e com todas as suas ironias de forma a ir para além do apelo de transformação feito há 10 anos atrás [o apelo de Ferguson (1994) de trazer “mais teoria, mais vozes e mais política para o estudo das organizações”]” (Townsley, 2003: 635). A “escrita” feminista pode, assim, constituir-se “como uma escrita acerca do poder de sobreviver” que conta “histórias, histórias recontadas, versões que revertem e deslocam os dualismos hierárquicos das identidades” (Haraway, 2002: 224)⁷⁰.

E é sobre esta tentativa de ressignificação, partindo de posicionalidades discursivas profissionais genderizadas das empresárias que participaram neste estudo, construídas na tensão e ambivalência gerada entre os discursos dicotómicos e assimétricos de género (Bruni et al., 2004a; Bruni, Gherardi, & Poggio, 2005), e os discursos de empresariado, que procurarei reflectir na terceira parte deste texto académico.

De momento, e no próximo capítulo, tentarei problematizar a dialéctica entre a permanência e a transformação nas relações de género a partir de trabalhos teóricos e de investigação que concebem o género como uma prática social e que muito têm influenciado os estudos de género no contexto das organizações e da gestão (Bruni et al., 2004a; Gherardi, 1994; Martin, 2003).

⁷⁰ Por referência à metáfora da “escrita ciborgue” de Donna Haraway (1990; 2002).

Parte II

“Cristalização” e metamorfose genderizadas **“(Des)Fazer(es)” e “performatividades” de género e empresariado**

Introdução

“O meu pai dizia que eu era o mais homem da família, isso já queria dizer alguma coisa/portanto, teve uma educação clássica e, portanto, descobriu desde cedo que eu era a pessoa mais parecida com ele e a capaz de o ajudar seria eu, apesar de ser mulher. O Américo Amorim era uma pessoa que privava muito comigo em miúda e eu tinha 15 anos e ele disse-me uma vez lá em casa que havia de fazer de mim um homem de negócios. E eu disse: “Ó senhor Américo, mulher de negócios é possível, agora homem não acredito”. Mas há 25 anos ele disse que ia fazer de mim um homem de negócios e hoje, como só tem filhas, tem mulheres de negócios lá. Mas pronto, mas ainda dizia que era um homem de negócios porque naquela altura ainda estava na cabeça dele que os negócios eram para os homens, não é? Pronto, é aí que o meu pai queria dizer que eu era mais homem, queria dizer que eu era a mais vocacionada para e nunca duvidou da minha feminilidade, portanto (...)” (Beatriz⁷¹, Comércio, Farmácia).

Muito embora ainda hoje se justifique a publicação do *Livro Negro da Condição das Mulheres* (Ockrent, 2007)⁷², é também de relevar que a violência simbólica e, consequentemente, material (Bourdieu, 1999; Hearn & Parkin, 2001) que sobre elas é exercida parece co-habitar com práticas de resistência e de emancipação. São, por isso, várias as contradições que caracterizam as sociedades ocidentais contemporâneas quando se trata de reflectir sobre a possibilidade de mudança duma ordem social de género alicerçada, embora de múltiplas formas, na diferença dicotómica dos corpos sexuais e na valorização do universo simbólico de certas masculinidades (Duby et al., 1991). Os dados visíveis, muitas vezes assumindo forma estatística (CIDM, 2001, 2002, 2003; Ferreira, 1998) e, com frequência, tornados referência por uma vastíssima investigação positivista (e.g. Mattis, 2004; Powell et al., 1994; Wirth, 2001), acabam por transmitir um cenário de género tendencialmente paradoxal, dando conta de constantes avanços e permanências no que concerne a uma transformação para uma sociedade mais justa e igualitária. Sabendo incorrer no essencialismo face a uma versão de género que divide artificialmente o mundo entre homens e mulheres e os considera como blocos

⁷¹ De **Carolina Beatriz Ângelo** (1877-1911): primeira médica cirurgiã em Portugal; sócia fundadora da Associação de Propaganda Feminista; e primeira mulher a votar em Portugal em 28 de Maio de 1911 ao reivindicar a sua qualidade de chefe de família, como outorgado pela lei eleitoral, posteriormente alterada para permitir única e exclusivamente o voto dos eleitores homens (cf. Barradas, 2006; Esteves, 1998).

⁷² O qual se constitui como um testemunho polivocal da discriminação e opressão a que as mulheres continuam sujeitas em várias geografias do mundo. No que se refere a Portugal são dois os textos publicados nesta edição: o de Sofia Branco (2007) que escreve sobre a mutilação genital feminina e um outro de Manuela Tavares (2007) que apresenta um breve registo político e histórico sobre a luta das mulheres portuguesas pela legalização do aborto.

categoriais monolíticos e uniformes – tornando invisíveis outras relações e construções identitárias como aquelas que se entrelaçam com a sexualidade, etnia e classe social -, gostaria de aqui me ater nalgumas dessas considerações sobre o contexto português para dar conta da tensão entre a reprodução e a mudança do género normativo. Assim sendo, destacaria cinco dinâmicas genderizadas que ocorrem no espaço público e privado: a feminização significativa dos vários níveis de escolaridade, nomeadamente do ensino superior, e a persistência na genderização das vocações escolares, com a prevalência de cursos predominantemente masculinos a que, com frequência, corresponde uma maior probabilidade de empregabilidade⁷³; a elevada escolaridade das mulheres e a predominância do desemprego entre aquelas comparativamente aos seus pares masculinos⁷⁴; a entrada crescente das mulheres no mercado de trabalho em várias áreas profissionais e a sua presença reduzida em determinados territórios tidos como masculinos e em posições de autoridade e poder de reconhecido estatuto cultural, económico e/ou político⁷⁵; a igual participação das mulheres no trabalho e a menor capacidade de apropriação dos seus resultados (produtos e serviços) pela persistente assimetria entre

⁷³ Segundo dados da CIDM, a “Comissão para a Igualdade e para os Direitos das Mulheres” (2001; 2002; 2003), tem-se verificado, ao longo do tempo, um forte investimento das mulheres na sua educação, sendo que no ano de 2002 a taxa de feminização das matrículas do ensino secundário e superior eram respectivamente de 52,4% e 56,5% (CIDM, 2003). Refira-se também que no mesmo ano e de acordo com a mesma fonte bibliográfica, 67,1% dos portugueses habilitados com ensino superior eram mulheres (ver também Silvestre, 7 de Fevereiro de 2009). Contudo, é igualmente relatado que paralelamente à feminização da educação e à conquista de certos territórios masculinos de formação – como acontece no ensino superior com as áreas de arquitectura e urbanismo, jornalismo, ciências veterinárias e medicina ou ciências dentárias – permanece a segregação de género nas vocações escolares: no ensino secundário, verifica-se uma maior orientação das raparigas para os cursos gerais do que para os cursos tecnológicos; no ensino superior, continua todavia a constatar-se uma forte feminização das “línguas e literaturas” e a masculinização da “metalurgia e metalomecânica” (CIDM, 2003).

⁷⁴ Segundo o Instituto Nacional de Estatística (INE, 2009a), no 4º trimestre de 2008, a taxa de actividade das mulheres em idade activa foi de 55,9% e a dos homens foi de 69,3%. No mesmo relatório informava-se que a taxa de desemprego dos homens foi de 6,8% e a das mulheres de 8,9%. No 4º trimestre de 2007, 70% dos desempregados com o ensino superior eram mulheres (INE, 2008).

⁷⁵ Ao nível das diferentes áreas profissionais, denota-se um aumento persistente da presença de mulheres em profissões que não lhes eram tradicionais como a diplomacia, magistratura, força aérea, exército e marinha (CIDM, 2001, 2002, 2003; Sousa & Melo, 20 de Novembro, 2009). No entanto se estes dados permitem pensar numa progressiva e lenta mudança das culturas de género de certas profissões, mantêm-se, contudo, a segregação de género no mercado de trabalho quando consideramos que os homens não têm aderido em número significativo às carreiras onde as mulheres predominam como é o caso da enfermagem e dos educadores de infância (CIDM, 2001, 2002). Por outro lado, mantêm-se uma persistente feminização da educação, (78,8%) e da saúde e acção social (82,1%) e masculinização da construção (95,8%) e dos transportes, armazenagem e comunicações (79,9%) (CIDM, 2003). Daqui se retira a conclusão de que as mulheres continuam predominantemente circunscritas a determinados ramos de actividade e ocupações profissionais tradicionalmente tidos como femininos (CIDM, 2000, 2001, 2003). E se é verdade que as mulheres no contexto nacional constituem mais de metade da população com mais diplomas universitários, elas não deixam, todavia, de ser também aquelas que encontram mais dificuldade em arranjar um emprego cujo conteúdo funcional seja concordante com as suas qualificações escolares e aquelas que continuam a encontrar dificuldades em escalar as hierarquias profissionais (Lopes, 2000). A este propósito refira-se que no sector público e segundo um relatório do Instituto Nacional de Administração, coordenado por Helena Rato (Sanches, 18 de Junho, 2007), apenas 32% dos cargos de director geral ou equiparado são preenchidos por mulheres. No sector privado, num estudo levado a cabo por Carlos Cabral-Cardoso (2003), concluía-se que a taxa de feminização das equipas de gestão acontece sobretudo em empresas com um número de trabalhadores inferior a 50 (32%), no sector de hotelaria e restauração (67%) e com um elevada feminização da força de trabalho; por contraste, é nos sectores do comércio, construção e indústrias extractivas que se encontra maior percentagem de empresas com baixas taxas de feminização. Maria de Lurdes Rodrigues (1989), ainda reportando-nos aos lugares de direcção em empresas privadas, argumentava que, no contexto nacional, a presença das mulheres nos conselhos de administração acontece essencialmente em empresas controladas por grupos familiares, ou seja, as mulheres portuguesas alcançam essas posições através da via sucessória ou por matrimónio. Recentemente, num outro estudo divulgado no Jornal *Público* (Sanches, 26 de Agosto de 2007), e coordenado por Manuel Lisboa da Universidade Nova de Lisboa, afirmava-se que em 2005, em 50 empresas que integraram a lista das “103 maiores empresas Portuguesas”, entre 1980 e 2003, apenas 64 mulheres contra 675 homens ocupavam cargos de direcção (8,7%). Nos cargos de administração havia não mais do que 16 mulheres (4,6%), sendo confirmado mais uma vez que metade destas mulheres eram familiares dos proprietários das empresas. No mesmo jornal podia ainda ler-se que a média de participação na União Europeia das mulheres na administração das empresas era de 11 % e em Portugal de 7%. O Relatório de género de 2009 (Hausmann, Tyson, & Zahidi, 2009) aponta para uma diminuição no acesso aos cargos de topo nas empresas.

géneros derivada das desigualdades nas oportunidades de carreiras e nos salários⁷⁶ (cf. Connell, 1987; 2002); e, por último, a presença activa das mulheres na vida pública e a diferenciada partilha entre géneros das práticas do cuidar e das responsabilidades assumidas nos contextos pessoais e privados⁷⁷.

Tais dinâmicas servem sobretudo para ilustrar que “as transformações visíveis das condições escondem com efeito permanências nas *posições relativas*” (Bourdieu, 1999: 78). Por outras palavras, se ocorrem mudanças que indicam a gradual alteração da condição de vida das mulheres e a sua crescente participação nos diversos espaços públicos, a verdade é que a permanência da discriminação também se faz na transformação, quer emergindo em novos espaços sociais e profissionais, cuja relevância de estatuto parece ser inversa à tendência para a feminização daqueles (Amâncio, 1994; Bourdieu, 1999; Connell, 1987; Lorber, 1992, 1994), quer mantendo-se nos lugares habituais onde pouco ou nada foi alterado, como é o caso do contexto privado ou das posições de poder e prestígio. Claro está que esta informação que nos é dada para “dentro do visível”, através de dados quantificáveis, acaba ela própria por se constituir como uma reafirmação discursiva da versão essencialista e dicotómica dos géneros, que divide, como já aqui referido, a sociedade entre homens e mulheres e esconde outras práticas e condições genderizadas da vida humana e social, remetidas para o silêncio ou marginalidade do discurso institucional porque “engolidas” por essas mesmas categorias, não obstante também participarem e constituírem os contextos educacionais, profissionais, familiares e pessoais (cf. Butler, 1993; Lorber, 1992). Refiro-me, por exemplo, à (invisibilidade da) discriminação que se exerce sobre mulheres de minorias étnicas, homossexuais e lésbicas, transgéneros e intersexos,

⁷⁶ Portugal é o segundo país europeu com a maior diferença salarial entre homens e mulheres de acordo com o relatório Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e do Trabalho (Ramos de Almeida, 22 de Agosto de 2008). Segundo o mesmo relatório, os homens ganham mais 25, 4% do que as mulheres. Também de acordo com os últimos dados da Eurostat, em média, as maiores disparidades verificam-se na indústria, no serviço social e na saúde (Silvestre, 7 de Fevereiro de 2009). Na Função Pública e com base em informação recolhida de um estudo do Instituto Nacional da Administração, apenas 34,5% de mulheres ganhavam um ordenado ilíquido superior a 5200 euros, que é o salário de um director geral (Sanches, 18 de Junho, 2007). Confirma-se, todavia, que as mulheres apenas conseguem ter um salário médio superior ao dos homens neste mesmo contexto (Silvestre, 7 de Fevereiro de 2009). As mulheres encontram-se também entre os grupos sociais em que o risco de pobreza aumentou, segundo o inquérito às condições de vida e rendimento, realizado em 2007 e relativo ao ano de 2006 (Neves, 16 de Dezembro de 2008). Recentemente o relatório de 2009 do Fórum Económico Mundial (Hausmann et al., 2009) apresentava um agravamento do desfasamento salarial a nível nacional.

⁷⁷ Não deixando de relevar que esta análise estatística pressupõe uma inerente concepção heterossexista de família quando se procede à análise da relação entre trabalho e família, penso ser de extrema importância dar conta da persistente assimetria na participação efectiva e no tempo disponibilizado entre homens e mulheres no que diz respeito às tarefas domésticas e no cuidado prestado aos/as filho(a)s, sendo que a dupla tarefa da mulher, repartida entre a sua actividade profissional e a vida familiar, surge muitas vezes como explicativa e determinante da discriminação e segregação daquelas no mercado de trabalho (CIDM, 2001, 2002, 2003). Num estudo realizado com técnicos superiores e dirigentes da administração pública (Sanches, 18 de Junho, 2007), 63% das mulheres-mães-profissionais dizem gastar pelo menos uma hora por dia com as tarefas domésticas contra 22,6% dos homens. Nos resultados do *European Social Survey* de 2004, Portugal foi considerado como um dos países mais tradicionalistas no respeitante à divisão das tarefas domésticas entre casais heterossexuais, encontrando-se no penúltimo lugar entre os países da União Europeia relativamente à participação dos homens nas actividades domésticas (Viana, 14 de Fevereiro de 2008). Num relatório mais recente referente aos anos de 2007 e 2008, da Fundação Europeia para a Melhoria das Condições de Vida e de Trabalho, paradoxalmente constata-se que as mulheres portuguesas (25%) são das que menos manifestam a sua insatisfação face à desigual partilha das tarefas domésticas (Eurofound, 2009). Em 1 de Maio de 2009 entrou em vigor o decreto lei n.º 91/2009 relativo à licença de parentalidade e que permite aos pais homens gozar um período de 30 dias ou dois períodos de 15 dias de exclusividade para assistir a(o)s seus/suas filha(o)s. Subsídios ainda em 100% do salário bruto se a licença parental de cinco meses for partilhada entre os pais.

famílias monoparentais, homoparentais e pais-homens que desejam partilhar a custódia de seus filhos. Identidades de género ou genderizadas que raramente fazem parte das estatísticas do emprego e do trabalho e da conciliação entre trabalho e família. A sua ausência deste discurso institucional quantitativo⁷⁸, que se constitui por vezes como referência e justificação para as propostas políticas governamentais reformistas, implica frequentemente o não questionamento dos arranjos culturais de género dos quais se alimenta a (re)produção das desigualdades e pelos quais estas são frequentemente legitimadas através de uma configuração de “normalidade” ou “naturalidade”. Urge, então, que se pense o género como instituição sociocultural (Butler, 1990a; Connell, 2002; Gherardi, 1995; Lorber, 1992, 1996), implicada numa matriz compulsória heterossexual (Butler, 1990a; Lauretis, 1987; Lorber, 1996; Meijer et al., 1998) e em relações de desigualdade intrinsecamente racializadas e produtoras de diferentes classes sociais (Butler, 2004; West & Fenstermaker, 1995)⁷⁹. É pela defesa de um “olhar” interseccionalista (cf. Acker, 2000b; Butler, 1993; Collins, 2000; Moloney et al., 2002; Nogueira, in press; West et al., 1995), porque partilha o propósito de articular o género com várias outras pertenças discursivas culturais e sociais, que se torna possível compreender a intrincada rede de poder que se engendra na e pela matriz cultural de género, a qual se constitui, em simultâneo e em função dos contextos situados, como opressiva e limitadora ou como produtora e legitimadora da constituição de determinadas identidades de género ou genderizadas (Butler, 2004; Connell, 1987).

Informada por várias leituras (e.g. Bruni et al., 2002; Butler, 1990a, 1993; Connell, 2002; Fournier, 2002; Kondo, 1990; Lauretis, 1987), argumento, então, que a complexidade e diversidade da vida humana e social que dá forma às relações de género exige uma outra

⁷⁸ As estatísticas que existem a este nível provêm essencialmente de movimentos de acção social como acontece com as associações “Pais para Sempre” ou a “ILGA Portugal – Intervenção lésbica, gays bissexual e transgénero”. No que concerne à primeira Associação refira-se a sua participação na organização da conferência “a criança no divórcio”, realizada na Universidade do Minho a 1 de Junho de 2009 e dedicada às questões de parentalidade. A segunda Associação esteve recentemente envolvida no debate sobre a legalização do casamento entre pessoas do mesmo sexo. No que respeita aos crimes de racismo e xenofobia e segundo o relatório *European Union Agency for Fundamental Rights*, Portugal continua a não disponibilizar dados devido à falta de mecanismos de recolha (FRA, 2007). Recentemente foi também lançado um relatório da mesma Agência sobre a homofobia e discriminação com base na orientação sexual e identidade de género nos estados membros da União Europeia, sendo que mais uma vez se confirma a ausência de dados estatísticos relativos a crimes de ódio relativos a homossexuais e transgéneros (FRA, 2009). A propósito de famílias homoparentais, o Gabinete de Recenseamento dos Estados Unidos (*US Census Bureau*), informava que neste país, em 2005, havia 270.313 crianças a viver com casais formados por pessoas do mesmo sexo e estimava-se que 65.000 crianças adoptadas vivessem com um(a) pai/mãe homossexual (Malheiros, 29 de Março, 2009).

⁷⁹ A este propósito valerá a pena citar Butler (1993: 168; ver também Moloney & Fenstermaker, 2002: 201): “*Embora existam boas razões históricas para manter a “raça” e a “sexualidade” e a “diferença sexual” como esferas analíticas separadas, existem também razões históricas bastante prementes e significantes para que se pergunte como e onde podemos ler a sua convergência, mas também os lugares em que uma delas não pode ser constituída a não ser através da outra. Isto é algo mais do que uma justaposição de esferas distintas de poder, subordinação, agência, historicidade, e mais do que uma lista de atributos (...) o que frequentemente significa que nós ainda não deslindamos como pensar as relações que procuramos marcar*”. Fournier (2002) considera ainda que a interpretação das identidades que se jogam a partir da “interseccionalidade” não pode ser remetida para constatação da pluralidade das “diferenças”, conceito ao qual é inerente um processo comparativo que pressupõe sempre um diferencial de valorização. Para a autora o que é crucial considerar são as práticas de “desconexão” que levam à formação de identidades que não podem ser comparáveis e que ela associa a identidades “não”. Esta ideia será melhor desenvolvida no capítulo 3. A importância do género como processo discursivo articulado com a idade, a classe social e experiência étnica ou nacional são aliás alvo de uma tentativa de reflexão no capítulo 6 a partir dos testemunhos (extra)organizacionais das empresárias que participaram neste estudo.

abordagem teórica que contribua para dar lugar a uma sociedade múltipla que não se reveja apenas em “dois tamanhos” (Lorber, 2005: 5). É neste quadro de mudança conceptual que inscrevo as abordagens definidoras do género como *um fazer situado*. Delas parte a ambição, como já salientado nos capítulos anteriores, de que o acto de questionamento do género não fique apenas pela denúncia de discursos masculinos dominantes, perante os quais outras masculinidades e feminilidades são constituídas como “faltas” e “subservientes”, mas que ouse facultar uma visão teórica sublinhadora do paradoxo e da capacidade de agir na (e sobre a) “armadilha de género” (Bruni et al., 2005). Tal concepção do género enquanto *prática* vem sublinhar dois propósitos a que procuro corresponder: a negação de uma versão do género que remete para a sua psychologização e voluntarismo individual ou para um estruturalismo determinista assente numa relação quase exclusiva, essencialista, fixa e ahistórica entre dominadores (homens e masculino) e dominados (mulheres e feminino); e a tentativa de reflectir sobre a tensão inerente aos processos paradoxais de reprodução e transformação do género que tendem a fazer parte da paisagem discursiva e social contemporânea.

Assim sendo, também neste texto, e dando continuidade à estrutura formal adoptada para a introdução da primeira parte, procuro através da citação que abre esta introdução orientar a(o) leitor(a) para as propostas teóricas tecidas nos próximos capítulos. Neste sentido, na citação de Beatriz, e a respeito da sua “queda” para os negócios, equaciona-se as condições de possibilidade de um processo ambíguo de (des)genderização inerente ao jogo de negociação que se faz com as construções discursivas dominantes de “homem”, “mulher” e “empresário”. Tais estratégias discursivas servem-me para ilustrar o tema que me disporei a explorar no terceiro capítulo. É nele que pretendo dar conta do conceito de género como *verbo* no sentido em que pressupõe um *(des)fazer situado*, constantemente definido e negociado, que ambiguamente, pelo conformismo e/ou subversão, se implica no quotidiano das interacções sociais. Para dar conta desta concepção do género como prática, socorro-me de dois contributos teóricos centrais que têm merecido uma crescente atenção dos textos académicos organizacionais, sendo disso exemplo duas publicações da revista *Gender Work and Organization*⁸⁰, e que cumprem aqui uma função de igual modo importante mas diferenciada. Destaco, assim, um primeiro “fazer género” de tradição sociológica (e.g. Acker, 1990; Connell, 1994; Fenstermaker & West, 2002b; Lorber, 1994; Martin, 2003) que me traz duas substanciais

⁸⁰ Refiro-me em particular às publicações de Maio de 2006 (volume 12, número 3) e de Novembro de 2007 (Vol.14, número 6) e que se debruçam respectivamente sobre a “teoria das práticas de género” (Poggio, 2006) e a “(des)organização da performance” do género (Pullen & Knights, 2007).

premissas a que desejo dar particular relevo: a primazia da interacção social situada que recusa ser reduzida à relação meramente interpessoal (relação face-a-face) e à versão exclusivamente discursiva, no entender restrito que muitos deste autores dão ao discurso (e.g. Connell, 1994, 2002)⁸¹; e a defesa da teorização por articulação com a investigação empírica. Depois, e em relação a uma segunda abordagem, considero um outro “fazer género” que se assume de maior relevância porque o tomo como referência principal no modo como conduzo as reflexões sobre género e empresariado. Esta outra abordagem, derivada originalmente das humanidades e fortemente influenciada pelo feminismo pós-estruturalista (e.g. Butler et al., 1992a; Haraway, 1992; Kondo, 1990; Nicholson, 1990; Scott, 1996; Weedon, 1999), instiga-me a considerar quatro pressupostos que se articulam e implicam mutuamente: o(s) *discurso(s)* como constitutivo(s) do modo dos seres humanos se (re)definirem enquanto sujeitos (genderizados); A *identidade* como *projecto fracassado* na tentativa de correspondência a concepções idealizadas e engendradas nos arranjos de género; o incentivo à *desconstrução* dos processos de enunciação de determinadas condições de vida que pelos constrangimentos culturais são (inter)ditas (a serem reconhecidas enquanto) “vidas vividas” (Butler, 2005); e, por último, o interesse pelo *jogo* de constante *diferença* que se estabelece entre as fronteiras simbólicas de género e que é gerador de novas possibilidades de resignificação das práticas e identidades (des)genderizadas.

É no seguimento dos capítulos anteriores e inscrita nesta última abordagem que revisito o processo de construção das subjectividades (des)genderizadas, lugares de tensão entre reprodução e transformação das “prescrições” simbólicas do género. Para já interessa dizer que o conceito de subjectividade tende a substituir aquele de identidade dentro das perspectivas discursivas. São dois, então, os significados que tal decisão conceptual permite destacar: o enfoque nas práticas discursivas pelas quais somos (auto)constrangidos na nossa produção enquanto sujeitos, ou seja, nos posicionamentos afirmados nos e através dos discursos; e o ênfase no entendimento da relação entre sujeitos e discursos como um processo activo e gerador de condições de possibilidade que facultam a recriação de novos posicionamentos discursivos. As potencialidades intrínsecas ao conceito de subjectividade, que em última instância poder-se-á considerar como a “identidade discursiva”, não invalida todavia que ambos os termos – subjectividade e identidade – possam ser usados de forma indiscriminada no âmbito destas perspectivas (cf. Benwell & Stokoe, 2006; Kondo, 1990; McNay, 2000). Ao longo deste texto faço, então, intenções de recorrer a ambos como sinónimos, ainda que subjacente

⁸¹ Ver no capítulo 1 a discussão à volta do conceito de discurso. Ver também no capítulo 2 a argumentação gerada entre as feministas críticas à volta do conceito de género como categoria discursiva.

ao seu uso pese a inscrição numa abordagem discursiva. A identidade torna-se, assim, um tema central ao passar a ser concebida como processo que envolve sempre “interacção, reflexão, prática e performance” (Pullen & Linstead, 2005: 3), constituindo-se como lugar simultâneo de reprodução e mudança do género.

Apoiada nestes diversos contributos teóricos, intento, então, colocar em confronto autore(a)s como Pierre Bourdieu⁸², Judith Butler e R.W. Connell⁸³ para pensar a “agência do género” (cf. McNay, 2000) e, a partir daqui, as várias formas de se entrelaçar o simbólico e a prática, a estrutura e a agência, e o investimento macropolítico ou micropolítico das relações de género. Por último, e para encerrar o terceiro capítulo, procedo a uma incursão pelos estudos organizacionais que decidiram considerar o género com um fazer, acreditando como Kathy Ferguson (1994), ser importante que a investigação nesta área disciplinar se implique na desconstrução dos códigos genderizados pelo traçar do rasto das formas discursivas que (re)produzem e constituem as práticas e identidades de género organizacionais.

Quanto ao quarto capítulo, a citação de Beatriz permite-me enfatizar as duas ideias centrais que atravessam este texto: a genderização do empresariado como masculino e as conceptualizações genderizadas que a academia faz das empresárias. O quarto capítulo surge, por isso, como uma versão “aplicada” do capítulo anterior. Isto porque espero conseguir neste texto dar conta da pertinência que a teoria do género como prática acaba por ter para uma área específica dos estudos organizacionais: o empreendedorismo⁸⁴. Assim sendo, e auxiliada pelos textos críticos de Helen Ahl (2002), de Attila Bruni, Silvia Gherardi e Barbara Poggio (Bruni et al., 2004a; Bruni, Gherardi, & Poggio, 2004b; Bruni et al., 2005) e, a título ilustrativo, pelas entrevistas exploratórias realizadas a diversas associações empresariais portuguesas, proponho-me dar conta da “mentalidade de empreendedor” (Bruni et al., 2004b) que tem socialmente contribuído para a construção das práticas e dos sujeitos do empresariado a partir de uma certa forma de masculinidade (cf. Berger, 1997; Bruni et al., 2004b; Czarniawska-Joerges & Wolff,

⁸² Apoiada em Lúcia Amâncio (2005), quero aqui dar conta do silenciamento que a obra de Pierre Bourdieu (1999) reservou às várias feministas francesas que, muito antes deste sociólogo, se dedicaram a desenvolver uma teoria “materialista” e “simbólica” do sistema de dominação masculina. A autora refere-se em particular às feministas sociólogas Collette Guillaumin e Christine Delphy que nos anos 70 e 80 defenderam abordagens muito similares àquelas aprofundadas posteriormente por Bourdieu e que, a partir de uma “visão androcêntrica” (cf. Kraus, 2006: 122-124), este apresenta como inaugurais.

⁸³ Antes de mais, parece-me que devo esclarecer que a forma como interpelo cada um(a) desta(e)s autora(e)s não pretende dar conta exaustivamente da complexa obra por ela(e)s tecida no que concerne ao género. Complexidade que para ser bem compreendida necessitava de um domínio de outras áreas do conhecimento - como a filosofia, psicanálise, linguística -, sendo o caso, para ilustrar ao que me refiro, da obra versátil e inovadora e “sempre em construção” de Judith Butler. Face ao exposto, interessa-me sobretudo fazer uso das suas teses de género em função do meu propósito de investigação e da área disciplinar em que me situo enquanto académica. Daí que a leitura desta(e)s autora(e)s seja sempre incompleta, parcial e remetida para certos textos em particular, sem qualquer pretensão de um conhecimento aprofundado sobre o vastíssimo trabalho intelectual por ela(e)s desenvolvido.

⁸⁴ Não farei distinção entre os termos *empresário/a* e *empreendedor/a* porque eles aparecem intimamente sobrepostos na literatura sobre empreendedorismo. O motivo que me levou a fazer esta opção prende-se com as várias dificuldades e ambiguidades conceptuais e analíticas que aqueles termos têm levantado a vários investigadores (e.g. Ahl, 2002; Hornaday, 1990).

1991; Lewis, 2006). Nela se reúnem os arquétipos do explorador, do aventureiro, do inventor e do “*self made man*” (Ahl, 2002; Bruni et al., 2005; Fischer, Reuber, & Dyke, 1993; Mulholland, 1996; Reed, 1996), o que vem reforçar o *empresariado* como coisa “natural” apenas para certos homens (aqueles que enformados por essa mesma masculinidade). Cumpre-me, portanto, neste capítulo proceder à identificação dos modelos teóricos e epistemológicos mais recorrentes na literatura que se debruça em simultâneo sobre o género e a actividade empresarial e, a partir daqui, reflectir sobre o lugar do “outro” que tem sido reservado às empresárias no discurso académico (cf. Ahl, 2002).

É sem surpresa, todavia, que acabo por constatar que os textos académicos que têm como objecto de estudo as empresárias seguem as mesmas preocupações teóricas e empíricas dos trabalhos de investigação realizados noutras áreas profissionais e organizacionais como é o caso da gestão (e.g. Davidson et al., 2000; Powell, 1993; Wirth, 2001): primeiro, reafirmando a legitimação da presença das mulheres na actividade empresarial pela negação da diferença em relação aos seus pares masculinos (e.g. Butler, 2003; Fischer et al., 1993; Orban & Scott, 2001), sem contudo procederem a qualquer questionamento dos referentes culturais (masculinos) que dão forma ao lugar simbólico da actividade empresarial e, por isso, relegando involuntariamente a mulher para a condição do *outro*, depois, impondo a necessidade de questionar o lugar masculino do *empresariado* mas a partir dessa condição de *outro*, recorrendo para o efeito ao universo simbólico feminino (e.g. Helgeson, 1990; Mirchandani, 1999) e, privilegiando, neste sentido, uma imagem conservadora, estática e privada de mulher. Por tudo isto, a ideia implícita que atravessa transversalmente muitos dos trabalhos de investigação que têm como “objecto de estudo” as empresárias é a de que estas se constituem como actores secundários, de menor importância ou, na melhor das hipóteses, como complementares dos homens empresários.

Contudo, recentemente emerge uma nova e terceira leva de trabalhos académicos feministas (Ahl, 2004; Essers & Benschop, 2007; Fournier, 2002; Lewis, 2006) sobre empreendedorismo que vêm inscrever-se nas conceptualizações do género como um “fazer”, propondo-se, ao seguir este trilha teórico, contrariar a reprodução do lugar subalterno das empresárias. É nesta última tendência de investigação que tento situar o actual estudo e partir para a última e terceira parte do texto da dissertação inteiramente dedicada ao trabalho empírico e, por isso, a uma mais estreita relação entre o texto e os testemunhos das empresárias, aqui tornados *presença* através da citação de Beatriz.

3

Entre a Permanência e a Mudança

O que nos reservam as relações de género?⁸⁵

3.1. A (re)construção social do género como verbo⁸⁶: do lugar estático e essencialista ao apelo à mobilidade e multiplicidade do(s) género(s)

Será possível compreender as relações, sejam elas pessoais, profissionais e institucionais, sem reflectirmos o género? E a concepção de pessoa sem atendermos à sua constituição genderizada? Por outro lado, onde e como arrumar espaço (discursivo e/ou material) para a alteridade das lógicas sociais do género? Como articulá-lo, então, com a reprodução e/ou a alteridade quando o circunscrevemos artificialmente ao contexto das organizações e da gestão? E, mais especificamente, como é que seres genderizados, percebidos como invasores de espaços simbólicos que não são tidos como seus, usam essa mesma *articulação* para se construírem discursivamente enquanto sujeitos profissionais e para contextualizarem as suas práticas e interações organizacionais? Começo o actual texto com uma avalanche de questões porque estas me foram suscitadas logo no início da apresentação deste projecto de investigação, cujo objectivo principal é o de interligar género e empreendedorismo, abraçando como alvo preferencial de reflexão os testemunhos de um grupo de empresárias sobre os seus percursos profissional/empresarial e os seus quotidianos (extra)organizacionais.

É por isso que, no seguimento do segundo capítulo, julgo pertinente usar este terceiro texto para expor as argumentações teóricas nas quais me fundamento de modo a esboçar possíveis respostas para algumas das interrogações em que fui tropeçando ao longo deste percurso de investigação. Assim sendo, proponho-me aqui clarificar o meu interesse teórico pela conceptualização do género como um “fazer” social e discursivo, múltiplo e paradoxal, dinâmico e fragmentado, temporal e contextual (e.g. Butler, 1990a; Haraway, 1988; Kondo, 1990; Linstead & Brewis, 2004; Scott, 1996). No meu entender, ao procurar defini-lo como *prática* alcança-se uma bem sucedida deslocação da sua teorização como agrilhoadada a um *corpo sexuado*, a uma *interioridade psicológica* e a um *social essencialista*, para uma outra que o situa

⁸⁵ Parcelas deste texto foram publicadas num texto sobre a corporalidade no espaço organizacional (Fernandes, 2008) e apresentadas num artigo “em progresso”, em co-autoria com Carlos Cabral Cardoso, nas conferências “European Academy of Management, 2009” e “Critical Management Studies, 2009”.

⁸⁶ A relevância do género entendido como prática social e discursiva tem sido bem explicitada nas recentes publicações académicas da gestão e das organizações. A título de exemplo, refiro os números 3 e 6, dos anos de 2006 e 2007, da Revista *Gender, Work and Organization*.

no discurso e lhe imprime mobilidade através da *interacção* e da *linguagem*⁸⁷. Aceitar esta compreensão é também insistir na sua separação das concepções essencialistas e estáticas. Refiro-me em particular às teorias que marcaram a proliferação académica centrada nos papéis sexuais⁸⁸ e nos processos de categorização social⁸⁹ (cf. Connell, 1987; Hare-Mustin & Marecek, 1994; Hare-Mustin et al., 1990). Como já feito menção no capítulo dois, por um lado, há que reconhecer o mérito destas diferentes teorias na produção de uma argumentação conceptual e política que consubstanciou a negação do determinismo biológico e justificou a reivindicação da transformação social das relações de género pelo direito das mulheres à paridade com os homens na vida pública e privada (Amâncio, 1994; Amâncio, 2003; Di Stefano, 1990; Evans, 1995; Lorber, 1996; Scott, 1996). Por outro, e não obstante as conquistas reformistas, há que dizer que aquelas acabaram por não questionar a própria construção da diferença operada pelas ideologias dominantes, ou por permitir que a ordem social fosse pensada a partir de uma (di)visão dualista do mundo entre homens e mulheres e de relações de poder como quase exclusivamente de dominação e opressão (Connell, 1987; Fenstermaker et al., 2002b; cf. Lauretis, 1987; Lorber, 1994; Nogueira, 2001b; Nogueira et al., 2005; Radtke & Stam, 1994; Scott, 1996). Daí que tais concepções, muito embora defendam diferentes reportórios interpretativos⁹⁰, partilhem um mesmo subtexto essencialista, determinista e transcendental à própria história do género (Alvesson et al., 1992a; Butler et al., 1992a; Scott, 1996).

Esta natureza ahistórica é particularmente visível na recorrente preocupação que a academia dos estudos organizacionais demonstra face às diferenças entre homens e mulheres, suscitadas com frequência a partir de uma excessiva centragem nos papéis e na psicologização do género (e.g. Burke & McKeen, 1996; Ely, 2007; Runyan, Huddleston, & Swinney, 2006; Tomlinson, Brockbank, & Traves, 1997). Curioso é inclusive a constatação de que a sistemática apresentação de resultados que negam essas diferenças e/ou as consideram como não significativas não pareça contribuir, surpreendentemente, para um esmorecer do reconhecimento, persistência e volumosa produção originada por este tipo de estudos (cf. Alvesson et al., 1992a; Amâncio, 2003; Bourdieu, 1999; Calás et al., 1992c; Hare-Mustin et al.,

⁸⁷ Mais uma vez se esclarece que o conceito de linguagem representa, de um ponto de vista pós-moderno/pós-estruturalista, os sistemas de significação e, portanto, simbólicos que constituem e constroem as (auto) representações do género (ver capítulos 1 e 2).

⁸⁸ Teorias de influência feminista liberal que tendem a “adicionar” a dimensão social à diferença biológica entre machos e fêmeas (Connell, 1987).

⁸⁹ Teorias influenciadas por feminismos vários e nas quais se podem incluir as teorias do patriarquismo, marxistas e radicais, como já feito referência no capítulo 2.

⁹⁰ A teoria dos “papéis sexuais, cuja dominação é pensada através do patriarquismo, responsável pela apropriação masculina do trabalho reprodutivo das mulheres e pela sua objectivação sexual; e as teorias centradas na opressão capitalista (categorização social) que pensam a dominação através dos modos de produção, isto é, pelas relações económicas e do trabalho (Calás et al., 2003c; Connell, 1987; Lorber, 1994; Scott, 1996).

1994; Hare-Mustin et al., 1990; Hearn et al., 1983; Scott, 1996). É Connell quem conclui, então, com uma certa ironia, que “a similaridade psicológica dos homens e das mulheres pode ser vista, atendendo ao volume de evidência empírica que a suporta, como uma das generalizações mais bem estabelecidas em todas as ciências sociais” (Connell, 2002: 42). Na verdade, e numa reviravolta indesejável, esta prolífica investigação vem sobretudo participar, ainda que involuntariamente, na “naturalização” da própria construção social dos géneros (Connell, 1987; Lorber, 1994) ao reforçar os efeitos dos princípios de (di)visão dos “sexos” dimórficos (Bourdieu, 1999). Ou seja, ao alimentar o processo colectivo do “crer é ver” enformado por uma ideologia da biologia (Lorber, 1992) ou, fazendo uso do trocadilho conceptual de Bourdieu (1999), ao incorrer numa *biologização do social* e *socialização do biológico* (Bourdieu, 1999). Com estas duas expressões, o autor quer referir-se à (re)produção de um processo social que, alicerçado numa relação arbitrária fundada na dominação masculina, constrói os corpos a partir de uma diferente realidade biológica sexuada (socialização do biológico), sendo que é essa diferença que surge como factor explicativo para a assimetria social entre géneros (biologização do social).

No seguimento do referido, e a título ilustrativo, destaco o trabalho da feminista empiricista Sandra Bem (Bem, 1974, 1981; Bem & Lenny, 1976; Bem, Martyna, & Watson, 1976; Bem, 1995) pelo seu reconhecido impacto nos estudos organizacionais centrados nas diferenças entre géneros (e.g. Korabik, 1990; Powell, 1992; Powell, 1993; Powell et al., 1979; Powell & Butterfield, 1989; Sargent, 1981)⁹¹. A autora procura pensar a libertação dos constrangimentos normativos de género a partir da conceptualização de uma identidade andrógina, a qual reconciliaria, na sua própria definição, os convencionais conteúdos da masculinidade e feminilidade, percebidos como mutuamente autónomos. Todavia, a sua tese acaba por alicerçar-se, contrariamente ao pretendido, numa versão psicológica binária e essencialista que obscurece e negligencia não só as relações sociais de género como o poder que lhes é inerente (Amâncio, 1994; Connell, 1987; Lorber, 1996; Lorenzi-Cioldi, 1994). Não é por isso de estranhar que a androginia tenha sido de menor utilidade para as políticas de emancipação do que para as apropriações públicas que dela se fizeram para reforçar e flexibilizar a(s) masculinidade(s) contemporânea(s), garantindo uma maior liberdade aos homens

⁹¹ Destaco Sandra Bem não só pelo impacto do seu trabalho na investigação sobre género na área disciplinar da gestão mas também para distanciar a sua visão de *diversidade* das identidades de género, pela defesa de uma androginia psicológica, daquela da *multiplicação de identidades de género* defendida pelas teorias feministas pós-modernas, a que já fiz inclusive referência no capítulo 2 e a que terei oportunidade de voltar mais adiante neste texto.

na construção das suas individualidades e revelando-se incubadora de um modelo de “pessoa” persistentemente projectado num referente masculino (Amâncio, 1994; Lorenzi-Cioldi, 1994)⁹².

Ora, é para ultrapassar as dificuldades conceptuais e políticas do sistema sexo-género, não resolvidas pelas teses anteriores, que as recentes teorizações feministas propõem que se volte a dirigir o foco analítico para o próprio conceito de *sexo*, questionando-o como coisa “natural”. Dentro deste ponto de vista, a *diferença sexual* passa a ser ela própria pensada como efeito de uma imposição de significado aos corpos-matéria pela matriz sócio-simbólica (Butler, 1990a, 1993; Gherardi, 1994; Grosz, 1994; Kondo, 1990; Lauretis, 1987). O critério biológico é, então, entendido como dispositivo cultural (West & Zimmerman, 1987) e/ou disciplinar (Foucault, 1977) que imprime significado aos corpos e os fixa em apenas e tão só dois tipos de seres sexuais “naturais”: machos e fêmeas. Daqui se conclui, fazendo eco das reflexões de Butler (1990:6), que “não se pode dizer de forma alguma que o género surge do sexo” por não ser mais possível ignorar que o *sexo* é já sujeito a um conjunto de regras que serve “como princípio formativo do nosso próprio género, prazer e desejo e como princípio hermenêutico da própria auto-interpretação” (Butler, 1990a: 96). Dizer o contrário é legitimar e naturalizar o regime disciplinar que funda e fundamenta essa mesma regulação dimórfica dos corpos.

Todavia, construir o *corpo sexuado* como categoria cultural não significa negar a sua matéria corpórea: menstruação, menopausa, gravidez, genes, hormonas, genitais, fisiologia (Lorber, 1992), reacção à dor e ao prazer, envelhecimento (Butler, 2004; Connell, 2002) ou “uma existência inteligível de pressentimentos amorfos” (Kaufman-Osborn, 1997: 673). O corpo, como fronteira mutável e volátil (Grosz, 1994), apesar de activamente habitado pela norma, nunca é totalmente constrangido por ela (Butler, 2004). No entanto, há que lembrar, e agora por referência a Joan Scott (1996: 163), que “sem significado, não existe experiência [de género/sexo], sem processos de significação não existe significado”. Na verdade, se as várias dimensões físicas, fisiológicas, biológicas e hormonais marcam a experiência (in)visível corporalizada tornando-a inteligível como sexuada, essa inteligibilidade só é possível porque ela não pode deixar de ser profundamente cultural. Isto porque por muito que se admita que o corpo pode ter uma materialidade própria fora do discurso, ele não pode contudo “fala[r] por si mesmo” (Butler, 1993, 2004; Linstead & Pullen, 2005: 271).

É no seguimento desta reflexão teórica que o género pode, então, ser conceptualizado como performance de um conjunto de corpos, práticas e identidades socioculturais nos quais se

⁹² Como dado a conhecer pelos trabalhos de Lúcia Amâncio e Fábio Lorenzi-Cioldi, esta terceira identidade de género tende a ser favoravelmente apreciada quando se consideram os seus conteúdos masculinos, revelando-se ainda mais favorável aos homens do que às mulheres.

sedimentam e antecipam complexas interações entre os contextos, a história e o poder (cf. McNay, 2000), sendo de particular urgência atermo-nos nos sistemas de significação e no uso que lhes é dado para enformar essas mesmas relações sociais e materiais. Dito de outro modo, é importante que, a partir de uma perspectiva situada (Haraway, 1988, 1990), se proceda a uma “genuína historicização e desconstrução” (Scott, 1996: 165) dos processos simbólicos e sociais pelos quais se enreda a binaridade hierárquica de um mundo “sócio-biológico” dividido entre machos e fêmeas, homens e mulheres, feminino e masculino⁹³; e se abandone a definição de género como algo que se *tem* ou se *é* para o abordar como um *fazer*. Abordagem que aceita como tarefa primeira questionar o poder de regulação do género sem todavia o reduzir à sua conceptualização normativa essencialista, pois fazê-lo seria novamente contribuir para a reconsolidação desse mesmo poder.

Tendo em mente tal propósito, são vária(o)s a(o)s autora(e)s (e.g. Butler, 1990a, 2004; Ferguson, 1993; Gherardi, 2003a; Lauretis, 2007; Linstead et al., 2005; Lorber, 1994; Martin, 2003; Poggio, 2006; Pullen et al., 2007; Weedon, 1999)⁹⁴ que, alicerçada(o)s naquela versão verbal, procuram reflectir sobre as possíveis (re)criações ontológicas dos corpos sexuais e dos géneros, podendo inscrever-se tal tarefa de reflexão em duas principais influências teóricas (Linstead et al., 2004; Poggio, 2006; Pullen et al., 2007): uma que é devedora dos trabalhos etnometodológicos de Ervin Goffman e Harold Garfinkel e do construcionismo social e que influenciaram, em parte, teóricas como Patricia Martin, R.W. Connell, Candace West e Barbara Fenstermaker, e Pierre Bourdieu⁹⁵; e uma outra que se inscreve no feminismo pós-estruturalista/pós-moderno e de que são referências incontornáveis Judith Butler, Teresa de Lauretis, Rose Braidotti, Silvia Gherardi e Dorinne Kondo. É todavia a esta segunda versão que darei particular atenção uma vez que ela se constitui como o meu principal farol conceptual para compreender o *fazer género* na prática empresarial.

3.1.1. “Fazer(es)”, performatividades e identidades de género

Com esta secção abro o presente texto para as duas principais correntes teóricas que conceptualizam o género como um *fazer*, sendo que, em última análise, ambas partilham uma

⁹³ Judith Lorber (1994) é uma das autoras que resolve dar conta dessa intrínseca diversidade ao identificar vários possíveis fragmentos identitários de género. Ao longo dos “paradoxos de género”, a autora mostra-nos, então, esta complexidade quando nos abre os horizontes do conhecimento possível pela variabilidade (re)conhecida dos corpos construídos a partir dos genitais, das orientações sexuais, dos géneros possíveis, das relações e auto-identificações. Connell (2002: 36) fez as contas com base nestas combinações sugeridas por Lorber e chega à conclusão que baseada nesta diversidade podemos chegar a 900 combinações possíveis.

⁹⁴ Ver também capítulo 2.

⁹⁵ Acrescento a esta diversidade conceptual, e numa tentativa de pensar sociologicamente o género como fazer, o conceito de *habitus* de Pierre Bourdieu, aceitando, ao fazê-lo, a proposta que nos é lançada por McNay (2000) e Beate Kraus (2006) que consideram este conceito como um importante contributo para pensar o género como prática.

mesma reflexão crítica sobre os processos de construção da diferença e, por inerência, das identidades genderizadas. A relevância dada à construção identitária está sobretudo presente na abordagem pós-moderna/pós-estruturalista que deixa de a discutir teoricamente ao nível sócio-psicológico para a considerar como lugar onde participam e se entrecruzam, de forma ambígua e contraditória, várias práticas discursivas de reprodução e de transformação da ordem dominante de género (Benwell et al., 2006; Butler, 1990a; Cerulo, 1997). Ora, tal definição, e em consonância com o já dito na introdução a esta segunda parte, permite compreender *identidade* e *subjectividade* como conceitos intermutáveis, podendo ser inclusive usados como sinónimos (e.g. Benwell et al., 2006; Cranny-Francis, Waring, Stavropoulos, & Kirkby, 2003). Porém, e muito embora partilhe a intenção de igualmente os usar como equivalentes, gostaria de dar particular ênfase ao termo *subjectividade* em consequência da tradição disciplinar feminista na qual me inscrevo e que informa a concepção discursiva que defendo de género. A subjectividade pode, então, ser definida como a identidade que é formulada pela e através da regulação discursiva (Bruni et al., 2004b: 407; Meijer et al., 1998). Fenwick (2002a), numa tentativa integradora de diversos contributos, tenta, assim, definir a subjectividade como resultante

“ (...) da posicionalidade de cada um de nós relativamente às normas e ao conhecimento de comunidades particulares, das compreensões complexas e transformadoras do self, das intenções e desejos enformados pelo imaginário cultural e pela movimentação localizada dentro dos discursos culturais. Esta movimentação é um processo de negociações, trabalhando os significados de várias interacções, delineando estratégias posicionais e escolhendo imagens particulares para assumir ou resistir” (Fenwick, 2002a: 177).

No final desta definição fica contudo a recusa de aceitar a subjectividade enquanto expressão de paralisia do registo agêntico e/ou emancipatório porque impotente para influenciar ou subverter as práticas discursivas que a definem e limitam. Bem pelo contrário, é no acto de género – acto que transcende sempre aquele que o executa – que surge a possibilidade de reformular activamente os contornos das nossas identidades genderizadas, possibilidade que é indissociável da desestabilização e da instauração da incerteza nas construções dicotómicas e essencialistas dos géneros.

A separação entre aquelas duas correntes teóricas alicerça-se em duas principais premissas divergentes: a (ir)relevância dada ao discursos e a (des)considerada pertinência atribuída à investigação empírica (cf. Connell, 1994; Moloney et al., 2002). Contudo, julgo ser também de dizer que certa(o)s autora(e)s tendem a delinear o seu trabalho de investigação (e.g.

Acker, 1992; Davies, 2008; Fenstermaker et al., 2002b; Lorber, 1996, 2005; Martin, 2003)⁹⁶ a partir de uma “mistura conceptual” que se procura configurar pelo que de melhor se reconhece em cada um daqueles grupos, tentando contribuir para a superação dos antagonismos entre os feminismos materialistas e discursivos (cf. Lovell, 2000; McNay, 1999, 2000). Depois desta breve ressalva, começo por fazer referência às reflexões académicas que se inscrevem na tradição sociológica a partir de diferentes contribuições teóricas e epistemológicas⁹⁷

3.1.1.1. “Fazer” e identidades de género configurados pela abordagem sociológica

No âmbito das abordagens sociológicas quero dar particular ênfase àquelas que conceptualizam a *interacção* como território simbólico e material onde se concretizam as identidades de género. Interação que, por isso, não deve ser percebida como reduzida a uma mera relação face a face, esquecida da relevância constitutiva do poder e ligada a um “eu” capaz de racionalmente lidar com uma versão idealizada do sujeito genderizado⁹⁸. Bem pelo contrário, nela emerge e opera-se a prática histórica passada e a ordem normativa de uma dada acção social situada (e.g. Acker, 1990; Acker, 1992; Connell, 1987, 2002; Fenstermaker & West, 2002a; Fenstermaker et al., 2002b; Lorber, 1994, 1996, 2000; Martin, 2003, 2006; West et al., 1987). Ou seja, o “fazer género”, deste ponto de vista, lança o convite para que se reflita sobre a forma como as pessoas pela interacção se implicam e se realizam nos actos sociais, entrelaçando o percurso pessoal com o colectivo, num dado período histórico e em diversos contextos espaço-temporais. À volta da relevância que é dada à interacção social surgem outros conceitos de equiparável importância como são os de *concretização* e *responsabilização* trazidos por Candace West e Barbara Fenstermaker (Fenstermaker et al., 2002a; West et al., 1995; West et al., 1987); das *subestruturas da prática de género* de Joan Acker (1990; 1992); de *práticas de género* e *genderização das práticas* de Patrícia Martin (2003; 2006); de *habitus* de Pierre Bourdieu (Bourdieu, 1999, 2002/2000; Krais, 2006; McNay, 2000); e de *corpo reflexivo* de R. W. Connell (1987; 1995; 2002).

Para West, Fenstermaker e suas/seus co-autora(s) (Fenstermaker et al., 2002b), o género é pensado como uma rotina recorrente e metodicamente *concretizada* que envolve o

⁹⁶ É, no entanto, bom lembrar que tal prática parece ser mais frequente nas teóricas e investigadoras das “ciências sociais” do que naquelas que se movimentam nas “humanísticas” (considerando aqui sobretudo as disciplinas de influência literária, filosófica e psicanalítica) como constitui prova as referências bibliográficas que apresento e que se inscrevem nos territórios da sociologia, da educação e das organizações.

⁹⁷ Refiro-me em particular à etnometodologia, interaccionismo simbólico e construcionismo social.

⁹⁸ É importante alertar para esta distinção que permite desde já separar as teorias que aqui quero apresentar de outras teses performativas de género como aquela de natureza “dramatúrgica” de Erving Goffman (cf. Benwell et al., 2006). Candace West e Don Zimmerman (1987) argumentam que a ideia de dizer que o género pode ser construído a partir de expressões convencionais não pode ser equivalente a dizer-se que existe a opção de decidirmos ser compreendidos enquanto homens ou mulheres.

entrelaçar intrincado de “actividades perceptuais, interaccionais e micropolíticas”, levadas a cabo na “presença real ou virtual de outros presumidos como orientados” para a produção desse mesmo fazer” (West et al., 1987: 126). De uma forma mais abrangente, o que aqui está em causa é a *concretização* interaccional e institucional da própria diferença (Acker, 1992; West & Fenstermaker, 2002; West et al., 1995). Concretizar o género – numa perspectiva que se antecipa interseccionalista (cf. Collins, 2000; Lorber, 1992; Nogueira, in press), ou seja, em articulação com outras concretizações como a “raça” e “classe social” – pressupõe necessariamente considerar como é que a acção social “(re)faz a diferença” a partir de significados particulares associados a uma convenção idealizada nos quais as ordens normativas adquirem poder (Fenstermaker et al., 2002b). À performance de género está também subjacente um sentido de *responsabilização*⁹⁹ inerente ao risco constante de (auto)(hetero)avaliação enformado pelas relações sociais e pelo “idioma” institucional no qual essas relações são produzidas (West e Zimmerman, 1987: 137; Maloni & West, 2002). E é essa mesma responsabilização – a qual reserva em si a probabilidade de falhar por falta de correspondência à expectativa da norma – que permite compreender a capacidade coercitiva e reguladora de um forte dispositivo ideológico (re)produtor e legitimador das escolhas e dos limites que são previstos pela categorial sexual (West et al., 1987: 147).

Em sintonia teórica com West e Fenstermaker surgem outras autoras como Joana Acker (1992) e Patricia Martin (2003; 2006) que desenvolvem alguns pressupostos teóricos de que interessa dar conta. A primeira, referindo-se em particular aos contextos organizacionais, opta por esmiuçar os processos genderizados produtores e reguladores da diferença, aprisionando-os em quatro subestruturas da prática de género (Acker, 1992: 252-254): a *produção da divisão de género* que leva à padronização da gestão de compensações, hierarquias, funções e espaços de trabalho; a *criação de símbolos*, imagens e formas de consciência que explicam e raramente se opõem às divisões de género; as *interacções* que se delineiam a partir de lógicas de dominância e subordinação, alianças e exclusões; e, por último, a *acção mental* que determina a compreensão da estrutura genderizada das organizações do trabalho como *apropriadamente* relacionada com um dado género. Martin (2001; 2003; 2006), por sua vez, no sentido de capturar a marca infiltradora do género na vida organizacional de todos os dias, propõe uma dinâmica de duplo sentido para o conceito de prática de género: a *genderização das práticas* que corporaliza a distinção institucionalizada do género; e o processo de “*praticar/praticando o*

⁹⁹ O termo responsabilização corresponde à tentativa de uma possível interpretação do conceito de *accountability*, termo tão caro à teoria de “doing gender/difference” (Fenstermaker et al., 2002b; West et al., 1995; West et al., 1987).

gênero” pelo qual se constituem as relações de gênero na actividade quotidiana de trabalho. Martin socorre-se da forma verbal infinita (ou do gerúndio) para separar o que surge inseparável de modo a transmitir a ideia de uma prática que quotidianamente e a cada momento se faz, de forma instantânea e inconsciente.¹⁰⁰.

Outras teorias sociológicas da prática arquitectadas à volta do gênero são ainda aquelas da autoria de Pierre Bourdieu e de R. W. Connell. O primeiro autor propõe-se explicar o constante processo histórico de “deshistorização” das relações de dominação masculina, argumentando que as aparências biológicas e os seus efeitos nos corpos e nas mentes acarretam como consequência uma construção social naturalizada de *habitus* de gênero, ou seja, de identidades diferentes, complementares e opostas que internalizam e corporalizam aquela (di)visão (Bourdieu, 1999; Kraus, 2006). McNay (1999, 2000), defensora da teoria de *habitus* de Bourdieu, está convicta de que este conceito reúne em simultâneo o processo pelo qual as normas se interiorizam nos corpos e o modo como estes vivem por e através destas normas. Na interpretação de Veronique Mottier (2002), com este instrumento conceptual, e de forma geral, o autor define disposições duradouras mas não permanentes que resultam de uma dinâmica de negociação dos posicionamentos de cada indivíduo dentro e entre determinadas configurações de relações e condições objectivas, diferenciadas na sua história e nas práticas de poder: os *campos sociais*. É devido a esta relação *dialógica* entre campos e *habitus* que o segundo não pode deixar de ser percebido como armadilhado e concretizado na sua situação específica, entretecido pelas experiências passadas e as situações presentes (Bourdieu, 2002/2000: 177). Relação dialógica que permite ainda que o *habitus* também se defina pela “expansão e a incerteza da experiência social” (McNay, 2000: 27) a partir das quais os indivíduos contribuem, também eles, para (re)activar significados (Kraus, 2006; Lovell, 2000; McNay, 1999, 2000).

Ainda incluído na abordagem sociológica, gostaria de destacar o trabalho de R. W. Connell (2002) que interpreta o gênero como sendo do domínio de uma prática social organizada a partir da *arena reprodutiva*, constituída pela materialidade do corpo e produtora de projectos de gênero, ou seja, complexas configurações de práticas de masculinidade e feminilidade que, ao longo do tempo, se cristalizam como estruturas e naturalizam o que é

¹⁰⁰ Ambas as autoras organizacionais são todavia alvo de crítica: Acker, porque a separação em gavetas categoriais dos processos de gênero, muito embora facilite propósitos aliados à intenção empírica, acaba por deixar ausente o elo de ligação entre as diferentes “gavetas processuais” e não favorece uma compreensão aprofundada dos elementos comuns que se entretecem e se implicam na construção da vida quotidiana do gênero (West et al., 1995: 19); Martin, porque, esquecendo a prática como colectiva e geradora dos efeitos de gênero, tende a definir as pessoas como o lugar primeiro da agência e da produção das subjectividades e, neste sentido, a aproximar-se de uma conceptualização da prática como fundamentalmente individualista e ahistórica (Connell, 2003).

socialmente construído (Connell, 1987, 2002). A autora insiste, então, na necessidade de se proceder a uma deslocação do enfoque na “diferença” para as “relações sociais” originadas na e à volta daquela *arena reprodutiva*, lugar onde os corpos podem ser colocados “em cena” de uma variedade de formas que não se esgotam na distinção biológica (Connell, 2002: 9). Ora, é sua convicção que este palco de (re)produção é passível de ser entendido de uma forma dinâmica através de novas significações sociais e culturais, pois, não obstante a tendência de sedimentação das configurações binárias de género, estas não podem nem devem ser entendidas como permanentes ou estáticas. Connell (2000; 2002) argumenta, assim, a favor de uma *corporalização social reflexiva* que envolve longos e variados circuitos de prática em que os corpos, enquanto objectos e agentes, se envolvem num emaranhado de relações que, por sua vez, providenciam as condições para a emergência de novas práticas nas quais aqueles continuam activamente envolvidos (Connell, 2002: 47). Inerente à constituição processual do género subentende-se aqui um constante e interminável movimento espiralado que se apresenta composto por uma rede complexa de práticas e que revela capacidade de renovação porque não se fecha num processo circular. Daí que a autora considere que os corpos se constituem eles próprios como *corpos-reflexivos* neste processo de troca e movimento num contínuo *emaranhado-espiralado* de estruturas sociais e trajectórias pessoais.

Para terminar, gostaria de dizer que todas as teses convocadas para esta secção do texto acabam por convergir na importância dada à interacção social e à dinâmica interna e quotidiana do género. De alguma forma, muitos dos pressupostos subjacentes ao olhar sociológico são partilhados, ainda que aceitando as suas origens divergentes, pela próxima perspectiva teórica. Esta, não negando a importância da interacção, assume, porém, como alvo privilegiado de reflexão o género como prática discursiva. É, então, no subponto seguinte que, em continuidade com a primeira parte do texto da dissertação, procuro demorar-me sobre este olhar feminista pós-moderno do género como um *fazer*.

3.1.1.2. “Fazer(es)” e identidades de género configurados pelo feminismo pós-moderno

Como já aqui reforçado na primeira parte, a abordagem feminista pós-moderna¹⁰¹, influenciada pelos textos de Foucault e Derrida¹⁰², tende a privilegiar a participação dos discursos

¹⁰¹ Neste caso específico, quero referir-me em concreto à perspectiva pós-estruturalista na qual são frequentemente “encerradas” as autoras a que faço com frequência referência: Butler, Kondo, Gherardi, Lauretis e Braidotti, entre outras. Por outro lado, o subtítulo desta secção de texto não remete necessariamente para uma área disciplinar, como na secção anterior em que me refiro à versão sociológica do género como fazer, mas para a epistemologia que acompanha a teoria. Opto por destacar a epistemologia porque procuro dar continuidade à abordagem defendida no capítulo 2, incidindo na sua concepção de género como um fazer. Contudo, posso dizer que para esta última versão teórica muito contribuíram as áreas disciplinares das humanidades e dos estudos culturais.

na produção e constituição do género, na medida em que, enquanto sistemas de pensamento colectivos e/ou institucionalizados, impõem os limites sociais do que pode ser (ir)(re)conhecido, (in)compreendido, (inter)dito, ex(in)cluído e (in)aceite como práticas e identidades genderizadas (e.g. Butler, 1990a; Haraway, 1990; Kondo, 1990; Lauretis, 1987; Linstead et al., 2004; Weedon, 1999). Nesta versão conceptual, argumenta-se que é sempre a partir de um cenário de constrangimento, composto pelos ideais normativos do ser macho e fêmea, mulher e homem, masculino e feminino, que aquela(e) que se faz enquanto sujeito genderizado *improvisa* a construção das suas subjectividades (Butler, 2004: 1). Improvisação que pressupõe uma aprendizagem continua da qual nunca resulta a concretização de um género *final* ou *ideal*, mantendo-se por resolver a ambiguidade e contradição que o constitui (Butler, 1990a; Grosz, 1994; Kondo, 1990; Pullen et al., 2005). O sujeito de género é, então, um *fazer* em constante processo de *diferença*, sempre obrigado a (re)negociar, dentro das normas reguladoras e coercitivas, o espaço (im)possível da sua (des)construção genderizada, numa tentativa, sempre fracassada, de se completar (Bruni et al., 2002a).

Dentro desta abordagem, o grande convite que é lançado à teoria e à investigação é o de compreender a força constitutiva do discurso e da linguagem na interacção social. Empreender tal esforço pressupõe necessariamente a desconstrução das ficções categoriais dicotómicas e essencialistas que naturalizam os regimes do poder masculino e heterossexista (Butler, 1990a; Gherardi, 1995; Knights, 1997; Lauretis, 2007). Regimes que urge, então, subverter ao favorecer, pelas investidas neste processo de desconstrução, uma abertura à diversidade de contextos simbólicos e materiais pelos quais os géneros se (des)(re)fazem.

Ora, é neste sentido que vai o interesse de um vasto trabalho teórico e político de que importa dar conta de forma mais aprofundada, muito embora reconheça que esta tarefa já foi em parte alcançada atendendo à participação de muitas das suas autoras na produção do texto delineado até ao momento. Aqui quero, contudo, sublinhar de forma aturada a tese da *performatividade* de Judith Butler (Butler, 1990a, 1993, 2004) e, paralelamente ao seu trabalho, os conceitos de “*tornar-se*” de Rose Braidotti (Braidotti, 1994, 2002), de “*manufatura*”¹⁰³ de Dorinne Kondo (Kondo, 1990), de *engenderização* de Teresa de Lauretis (Lauretis, 1987, 2007) e de *posicionalidade* de Sílvia Gherardi (Gherardi, 1994; Gherardi, 1995, 1996).

¹⁰² Ver capítulo 1.

¹⁰³ Opção de tradução do termo em inglês *crafted*.

Sendo o género definido como efeito de instituições e práticas discursivas, com múltiplas e diversas fontes de origem (Butler, 1990a), a Butler¹⁰⁴ interessa sobretudo investir na compreensão dos processos discursivos pelos quais os corpos e as subjectividades de género, pensados como uma “contínua e incessante materialização de possibilidades históricas” (Butler, 1990c: 272), adquirem inteligibilidade cultural (Butler, 1990a, 1993; Meijer et al., 1998). Alicerçada nesta ordem de interesses, a autora define, então, a *performatividade* como acto pelo qual, a partir de uma dada condição histórica e sociocultural, o discurso operacionaliza o poder de género de forma a constranger, regular, reiterar e exceder os corpos e as identidades para, assim, os constituir (Butler, 1990a, b, 1993). Desta complexa enunciação derivam dois pressupostos centrais (Butler, 1990a, 1993; Meijer et al., 1998): um primeiro que postula o sujeito como não tendo uma existência prévia ao próprio acto performativo na medida em que é este último que dá lugar ao efeito substantivo do “ser” que nomeia; e um segundo que reclama as identidades de género como concretizações inacabadas e imperfeitas, cuja coerência é alcançada à custa do silenciamento da sua própria complexidade.

Do primeiro pressuposto, decorre a negação da possibilidade de existir uma identidade para além das expressões de género, sendo “aquela performativamente constituída pelas próprias ‘expressões’ que são ditas como sendo os seus resultados” (Butler, 1990a: 25). Dito de outro modo, para Butler o sujeito só assume existência através do acto performativo e não o seu contrário, ou seja, a performatividade tida como efeito da existência prévia de um sujeito. A distinção entre expressividade e performatividade afigura-se então como ponto de partida central na tese butleriana, uma vez que para a autora os atributos e actos de género não devem ser entendidos como detentores de qualquer materialidade (re)conhecida antes da produção de significação cultural. Através desta concepção teórica reúnem-se, por conseguinte, as condições reflexivas necessárias para se colocar em causa qualquer reclamação de *autenticidade* e/ou *essência* para determinadas configurações identitárias dos géneros e corpos sexuais. Com efeito, através desta concepção, dá-se conta de como a própria performance cultural e simbólica é tornada “opaca e inconsciente” pelo jogo dos constrangimentos de género e heterossexistas (Butler, 1993: 234) e releva-se que a sobrevivência das práticas e identidades de género que se

¹⁰⁴ Butler tem sido desde os anos 90 uma das autoras incontornáveis da teoria feminista. A sua tese de influência pós-estruturalista e psicanalítica reveste-se de uma grande complexidade que exige um profundo conhecimento filosófico. Todavia, neste texto pretendo apenas dar conta de alguns dos pressupostos que se revelaram essenciais para reflectir sobre a minha investigação. Serve, então, esta nota para dizer que convidar Butler como autora central para delinear a compreensão que aqui quero imprimir ao conceito de género, não representa, todavia, dominar com mestria o seu exigente e complexo pensamento teórico. Porém, ele assume neste trabalho de investigação um papel central e tem-se, aliás, tornado uma referência incontornável em várias áreas disciplinares (e.g. Davies, 2008; Perry et al., 2001), nomeadamente nos estudos organizacionais (Borgerson, 2005; Borgerson & Rehn, 2004; Bowring, 2004; Brewis, 2005; Brewis et al., 1997; Brewis et al., 2000; Gherardi, 1995; Hodgson, 2005; Linstead et al., 2004).

querem reguladas e constrangidas pelas normas socioculturais depende da imprescindível e constante *repetição*, pois é esta que mantém “sem prazo” a ficção identitária dos géneros como exclusiva, dicotómica e natural (Butler, 1993). Porém, é dessa necessidade impreterível de repetição que advém, afinal, a instabilidade intrínseca à própria performatividade de género, instabilidade que se constitui na condição necessária para a alteridade.

Desta última afirmação decorre o segundo pressuposto que, por sua vez, esclarece sobre a falta de eficácia da performatividade na sua tarefa de materialização da *diferença* porque incapaz de alcançar uma perfeita e fiel correspondência entre as suas concretizações e as significações culturalmente idealizadas. O acto performativo revela-se, por isso, um acto falhado e passível de dar origem a outras identidades e práticas que perturbam a inteligibilidade cultural do género. A performatividade de género implica, assim, uma constante e obrigatória negociação de múltiplas identificações que produzem constantemente dissonâncias e convergências com as normas reguladoras das configurações de género e levantam suspeitas sobre a singularidade e determinação do próprio imperativo simbólico (Butler, 1990a, c, 1993).

É ainda nesta tentativa de leitura e interpretação dos códigos culturais do “problema do género” (Butler, 1990a) que a autora intenta aprofundar criticamente os seus processos de *desfazer* (Butler, 2004): um *desfazer* que resulta do poder discursivo e institucional que impede a concretização de um outro género¹⁰⁵; e um *desfazer* intrínseco às próprias práticas de improviso configuradas a partir dos constrangimentos culturais. A ambos os “desfazeres” está inerente o risco da perda de inteligibilidade cultural, sendo que qualquer processo de desfazer pressupõe, em simultâneo, o (re)fazer de outra(s) forma(s) alternativa(s) de género, ainda que, porventura, concretizada(s) por uma re-idealização do que foi desfeito (cf. Pullen et al., 2007).

É no seguimento do referido que a autora apresenta o seu conceito de *abjecto* (Butler, 1993): processo discursivo de exclusão e criação de fronteiras entre a nomeação das vidas humanas legitimamente reconhecidas, porque dentro das oposições binárias de género, e aquelas que não partilham dessa inteligibilidade cultural e social e, por isso, invisíveis e/ou nos interstícios das lógicas de normatividade (Butler, 1993; Meijer et al., 1998). Em última instância, e a partir desta concepção de género, importa a Butler (2004) questionar o que pode ser definido como *humano* e como uma vida culturalmente merecedora de ser vivida (Butler, 2005). Esta feminista apela, portanto, a que se faça não apenas a desconstrução dos códigos de inteligibilidade que constroem as vidas de todas as subjectividades genderizadas, mas

¹⁰⁵ A autora ilustra este desfazer disciplinar através do constrangimento suscitado pelos discursos biomédicos e psicológicos nos e sobre os corpos intersexuais e nas e sobre pessoas que aspiram proceder a uma mudança de sexo/género.

também que se exponham as várias possibilidades que esses códigos contemplam na sua própria “fundação/fundamentação” performativa e que permanecem invisíveis e/ou relegadas para o lugar do “impróprio” (Butler, 1993, 2004).

Paralelamente à performatividade de Butler, a dinâmica processual de constituição das subjectividades genderizadas é outrossim claramente explicitada pelo conceito de *tornar-se* de Braidotti (1994; 2002). A autora, influenciada pelos textos de Luce Irigaray e Giles Deleuze e nos seus esforços para re-inventar um sujeito a partir da rede intrincada de “poder-conhecimento-desejo”, recorre à forma verbal *tornar-se* para dar conta dessa identidade feita de transições, deslocações e mudanças (Braidotti, 2002). Braidotti imprime a este processo de construção identitária uma natureza *nómada*, ficção analítica feminista de que ela se socorre para pensar as condições subjectivas possíveis que vão para além e no cruzamento entre diferentes eixos de interacção das várias categorias de pertença culturais e históricas (género, “raça”, classe, sexualidade, etnia, nacionalidade). É através deste trabalho reflexivo centrado nesse processo de *tornar-se* que esta feminista crê, então, ser possível estabelecer pontes entre os diferentes territórios de significado e, por consequência, proporcionar espaço para a emergência de novos sujeitos sociais (Braidotti, 1994, 2002). *Tornar-se* não deve, todavia, ser simplesmente entendido como reprodução de uma complexa trama de interconexões entre categorias essencialistas onde os sistemas de controlo e dominação são produzidos. Mais importante, este processo compreende uma interconectividade criativa gerada, em simultâneo, por uma intensa e contínua combinação de diferenças e similaridades e por um desfazer das estruturas dominantes através de “revisitações, re-ajustamentos e micro-mudanças” (Braidotti, 2002: 116). É no decorrer desta sua visão do género que Braidotti (2002) julga urgente proceder-se ao mapeamento das posições situadas dos sujeitos entre as quais se movimentam, desafiando e suscitando possibilidades de *des-territorialização* dos modos de representação convencionais que limitam e regulam a construção das identidades de género.

Num mesmo sentido, Dorinne Kondo (1990) opta pela forma verbal “*manufacturar*” para dar conta do processo de tensão e conflito inerente à formação das subjectividades organizacionais. É através da sua narrativa etnográfica sobre as rotinas de uma empresa familiar japonesa que a autora explora o uso desta forma verbal por recurso a quatro pontos-chave:

*“Primeiro, o trabalho [as organizações] e a construção do sentido de pessoa são mutuamente inextricáveis. Ao mudarem o seu mundo material os meus informadores também se transformaram a eles próprios. Segundo, a identidade não pode ser compreendida como **objecto** estático mas como **processo** criativo; portanto, *manufacturar eus* é uma ocupação continuada – na verdade, para toda a vida. Terceiro, *manufacturar eus* implica um conceito de agência: isto é, que os seres humanos criam, constroem, trabalham e activam as suas identidades, algumas vezes criativamente, mudando os limites*

dos constrangimentos culturais que constituem em simultâneo o que chamamos de eus e as formas pelas quais esses eus podem ser manufacturados. Finalmente, como eu argumentei, talvez não se deva falar do 'eu', como entidade global, mas de 'eus' no plural. Talvez, então, possamos apreciar em simultâneo os ritmos insistentes dos idiomas culturais comuns, e as muitas formas pelas quais eles se repercutem através das vidas das pessoas" (Kondo, 1990: 48).

Servindo-se da sua investigação, Kondo consegue argumentar que o ser humano está inevitavelmente envolvido numa multiplicidade de relações sociais onde as fronteiras entre o *eu* e o *outro* são intrinsecamente fluidas e metamorfoseadas. As identidades são assim performatividades produzidas pelas nossas próprias convenções linguísticas através das quais nos narramos uns para os outros, sendo tais performances inseparáveis dos seus contextos, audiências e processos de interdição e exclusão implicados na sua construção.

É também para dentro deste quadro compreensivo do género que converge a expressão *engenderizar*, uma outra criativa forma verbal da autoria de Teresa de Lauretis (2007), de que Bruni e Gherardi (2002a) se socorreram para pensarem os processos de género no contexto organizacional. Através dela, e tal como as feministas anteriores, esta teórica italiana intenta dar conta da forma dinâmica como somos enformados pelas tecnologias de género¹⁰⁶ e aprendemos a adoptar selectivamente os seus símbolos para a produção das nossas subjectividades genderizadas. As *tecnologias de género* são aqui entendidas como o conjunto de discursos e práticas institucionais, culturais e sociais, e consequentes significados e posições, que produzem efeitos na diferenciação dos corpos, nos comportamentos e nas relações, constituindo, por inerência, as experiências (auto)representacionais de género. A engenderização pode, então, ser descrita como a formação de sujeitos genderizados que toma lugar no território sociocultural das fronteiras estabelecidas de género.

Por último, e na continuidade destas diversas formas verbais que procuram dar conta do género como verbo, demoro-me, ainda, no conceito de *posicionalidade*, pedido emprestado por Silvia Gherardi (1996) a Bronwyn Davies e Rom Harré¹⁰⁷ e a Linda Alcoff¹⁰⁸ para, através dele, pensar a identidade de género como lugar político. Partilhando um mesmo propósito com as outras autoras aqui referidas e servindo-se da metáfora da dança (Gherardi & Poggio, 2001; Poggio, 2006), Gherardi (1994, 1995 e 1996) serve-se deste conceito para analisar a formação do sujeito através do seu contínuo (auto)(re)posicionamento nas redes dos discursos do género

¹⁰⁶ Por analogia às tecnologias de sexo de Foucault abordadas na sua *História da Sexualidade. A vontade de saber* (Foucault, 1977).

¹⁰⁷ Gherardi (1996) refere que na obra daquele(a)s autore(a)s o termo posicionamento procura colocar-se como oposição ao conceito de agência humana e papel de jogador. Para esta perspectiva, a *posição* é o que é iniciado na e através das conversações à medida que a(o)s vária(o)s interlocutora(e)s que participam na conversação se vão constituindo a si própria(o)s como sujeitos.

¹⁰⁸ Segundo Gherardi, Alcoff usa o termo posicionalidade para reflectir sobre a escolha entre uma pluralidade de subjectividades num dado contexto social. Na interpretação de Emma Jeanes (2007), Alcoff parece acreditar que as subjectividades podem ser reconstruídas pela reflexividade e uma prática de auto-análise.

(Gherardi, 1995, 1996). Posicionar a identidade de género pressupõe, então, uma ordem discursiva onde as relações derivam da forma como os sujeitos activamente produzem as suas realidades sociais e psicológicas e onde os significados são progressivamente e dinamicamente produzidos, transferidos, disseminados e institucionalizados (Gherardi, 1996: 189). A partir deste conceito torna-se, então, possível reflectir sobre as subjectividades genderizadas como *corporalizações das posicionalidades* (Gherardi, 1996, 189-190).

No final deste relato, e numa tentativa de síntese, volto a recordar que todas estas teses defendem uma interpretação discursiva que, de uma forma geral, pressupõe a negociação performativa de contraditórias posicionalidades numa matriz sócio-simbólica de género produtora de *diferença*. É daqui que decorre a reivindicação das subjectividades genderizadas a partir de uma natureza construída, fragmentada, ambígua e instável, a qual pode ser conceptualmente interpretada a partir de uma forma verbal: tornar, manufacturar e engenderizar.

Nas próximas páginas, e finda a incursão pelas duas abordagens teóricas do género como um fazer, proponho-me reflectir sobre a persistente *tensão* que me parece caracterizar a relação entre a reprodução e a alteridade dos arranjos de género dominantes. Penso que a compreensão da dinâmica de género centrada na *tensão* permite afastar uma conceptualização da resistência e dominação como binómios opostos, lineares e mutuamente excludentes, para abraçar uma outra que argumenta pela sua interconectividade e dependência constitutivas (cf. Fleming & Spicer, 2008). Entendendo o género como “uma forma primeira de significar relações de poder” (Scott, 1996: 167), interessa-me, de igual modo, apoiar uma argumentação teórica que me permita interpretar as diferentes matizes das relações de poder genderizadas, em função da diferenciada participação dos sujeitos na matriz de género, por oposição à versão que tende a absolutizar e homogeneizar a dominação dos homens sobre as mulheres. É auxiliada por uma participação polifónica dessas várias teses de género que parto para a próxima secção de texto. Creio, porém, que muitas destas teorias se complementam mais do que se opõem, muito embora estejam separadas por linguagens e campos epistemológicos e teóricos divergentes.

3.2. A “armadilha do género”: a tensão entre a reprodução e a alteridade n(d)as relações de género

Como salientado na introdução a esta segunda parte, as transformações nas relações de género ocorrem tendencialmente em concomitância com as permanências assentes na reprodução da hierarquia dos géneros que tende a sobreviver em diferentes estruturas

socioeconómicas (Bradley, 1999; Ferber et al., 1993; Ferguson, 1993; Nogueira, 2001b). Aceitando como cenário teórico preferencial a conceptualização do género como um fazer, julgo que intentar compreender esta dinâmica de género exige que se reflecta sobre a *tensão* gerada entre os processos de alteridade e reprodução d(n)as relações genderizadas¹⁰⁹. Proponho então que a partir de uma visão sempre condicionada pela sua própria temporalidade se faça esta reflexão à volta de três linhas orientadoras: a abertura para novos significados colectivos, deixada pela ambiguidade do género; a contribuição da resistência não oposicional para a alteridade da ordem dominante de género; e, por último, a relevância da (auto)reflexividade, que pressupõe uma resistência intencional, para a emergência de um projecto emancipatório colectivo e localizado.

Admitindo desde já a artificialidade na delimitação das fronteiras arquitectadas entre estas três linhas de reflexão, porque elas são obrigatoriamente interdependentes e complementares, julgo todavia que tal separação me permite salientar, de forma reforçada, conceitos e lógicas conceptuais centrais para se entender a mudança de género. Como pano de fundo à discussão encetada à volta destas linhas de análise é tecida uma recorrente inquietação teórica com a (in)capacidade de agência dos sujeitos para (re)criarem as suas condições de existência social e cultural e com o impacto dessas transformações na acção política. Ora, tal inquietação enquadra-se numa antiga e sempre reactualizada discussão académica centrada nas dualidades liberdade-constrangimento, agência-estrutura/discurso e indivíduo-sociedade.

3.2.1. Ambiguidade n(d)os significados de género

Voltando às três linhas de reflexão começo por referir que a identificação de uma primeira atenta *na abertura a novos significados colectivos deixada pela ambiguidade*, suscitada e suscitadora de indeterminação simbólica e material, se justifica dada a sua presença transversal a muitas das teorias acima referidas e à sua interpretação como condição necessária para a agência (cf. Butler, 2004, Connell, 2002, Lorber, 1994). Assim sendo, a recorrente e exaustiva referência à ambiguidade ao longo destas várias páginas não acontece por acaso, revelando-se um ingrediente essencial para compreender os significados duplos e contraditórios da *armadilha de género* (Bruni et al., 2005): armadilha, porque nos limita e nos fecha numa dada posição sociocultural genderizada; e armadilha, porque espaço simbólico de mudança pelo evitar ou pela saída dessa mesma posição.

¹⁰⁹ Tensão que julgo ter já exemplificado com algumas configurações sócio-económicas apresentadas na introdução a esta parte da tese.

Porém, nem todos os autores experimentam nas suas teorias a mesma relação “generativa” com a ambiguidade. Para ilustrar ao que me refiro, e não obstante o esforço de McNay (1999; 2000) para imprimir ao conceito de *habitus* a capacidade de recriação suscitada pela sua relação temporal e ambígua com diferentes campos sociais, Bourdieu (1999) quando se debruça analiticamente sobre o género tende a fazer uso de uma receita de homogeneidade e consistência simbólica para interpretar as configurações do masculino e do feminino e a actuação das agências sociais, neutralizando e/ou negando os seus paradoxos. Para este teórico, a escola, a família e os locais de trabalho servem para objectivar relações desiguais entre sexos, estruturadas, claro está, a partir das mesmas lógicas normativas. A ambiguidade parece aqui ser resolvida pelas relações opressivas dominadas pelo masculino, perpetuando-se a essencialização e dualidade dos géneros.

Connell (1987; 2002), numa sua crítica explícita a Bourdieu, afasta-se desta visão, considerando frequente os conflitos internos e as pressões transversais dentro e entre as agências sociais. Dito de um outro modo, as representações sociais sobre a mulher e sobre o homem, que lhes garantem consensualidade e consistência, são muitas vezes inflectidas nos diversos contextos e interacções sociais quotidianos. Em sintonia com o defendido por outras autoras (Fenwick, 2002a; McNay, 2000), o reconhecimento da ambiguidade nesta feminista (Connell, 1987, 2000, 2002) pode ser associado às *tendências de crise*: contradições internas que desestabilizam os arranjos de género e exigem uma mudança da própria estrutura. Connell (1987, 2002) defende, então, a necessidade de se pensar o conflito entre diferentes e contraditórias estruturas de relações¹¹⁰ que integram os diversos arranjos de género¹¹¹, sendo que estas perdem o seu carácter determinista porque, muito embora orientem e regulem as interacções sociais, são constantemente confrontadas com as contradições das próprias práticas que lhes dão origem em função das *composições* geradas (Connell, 1987). Acreditando na autora, os arranjos de género, embora pareçam inalteráveis, encontram-se na verdade em permanente transformação, à medida que as práticas humanas criam novas situações e as estruturas de género desenvolvem tais tendências de crise.

¹¹⁰ Connell, no seu livro *Gender* do ano 2000, considera quatro estruturas de práticas: poder, trabalho, simbólico e emoção. *A estrutura de poder* remete em simultâneo para um poder institucional e organizado e um poder discursivo e difuso. *A estrutura de produção* dá conta da divisão sexual do trabalho. *A estrutura emocional*, remete para as ligações emocionais e para a sexualidade. E a *estrutura simbólica* envolve a interpretação do mundo. Em 1987, o autor considerava apenas três principais estruturas: a do poder, do trabalho e da *cathexis* (relativa à sexualidade e ao envolvimento emocional).

¹¹¹ As *ordens* que remetem para os padrões das relações históricas das sociedades; e os *regimes* que, por sua vez, são associados aos padrões que moldam instituições específicas, numa constante e mútua interdependência

Nas perspectivas discursivas, e em concordância com Connell, também se nega a univocalidade, tanto no discurso como na formação das subjectividades, considerando-se a ambiguidade como intrinsecamente constitutiva do próprio género por referência aos processos de *diferença* que enformam as redes de poder-conhecimento (e.g. Gherardi, 1995; Kondo, 1990; Weedon, 1999). Butler (2004) crê inclusive que a própria vitalidade da matriz de género depende dessa ambiguidade que constantemente alimenta a dinâmica da sua resignificação. Afirmar, então, que a ambiguidade se constitui como parte da própria estrutura simbólica pressupõe dizer que a primeira nunca é resolvida e que a segunda é de natureza performativa. Gherardi (1994, 1995, 1996), para reforçar essa ideia de *diferença* que contém em si mesma uma ambiguidade não resolvida, faz-se valer do termo *liminaridade*, sendo através dele que, segundo a autora, se opera a suspensão entre o *tornar-se* e a possibilidade de *ser*. Suspensão suscitadora de lugares “entre” (Knights et al., 2004) que, alimentados da dissonância operada pelos movimentos transgressores entre as fronteiras de significado e poder do género, permite ao sujeito recriar e resistir ao seu posicionamento nos discursos dominantes (Linstead et al., 2005: 266) e projectar um sentido partilhado de alteridade entre aquela(e)s que se encontram nesse limbo social e cultural (Czarniawska & Carmelo, 2003). E é novamente através de Gherardi (1994; 1995) que recorro ao conceito de *presença dual*¹², para realçar o acto relacional e discursivo de incessante negociação implicado nessas deslocações dos sujeitos entre as fronteiras simbólicas dos géneros. Através da presença dual complica-se o processo de diferenciação social de género, faculta-se o questionamento da dicotomia que afirma a desigualdade e suscita-se a possibilidade de uma contínua resignificação das subjectividades genderizadas (Bruni et al., 2002a). Circunscritas à sua própria temporalidade, a forma ambigua e a consequente imprevisibilidade com que se urdem os arranjos de género parecem, assim, constituir-se como condições necessárias para a emergência de novas possibilidades de fazer género.

Reconhecendo a importância da ambiguidade na constituição do género, cumpre agora perceber, de forma mais explícita, qual o seu papel na criação das condições necessárias para a emergência de mudanças emancipatórias nas relações genderizadas. É no decorrer desta problemática, que Judith Lorber (2000; 2005; 2006) se preocupa sobretudo em defender a desgenderização das sociedades, ou seja, a erradicação do género das relações humanas e

¹² Este termo é segundo a autora (Gherardi, 1994, 1995) uma categoria imaginada pelas feministas italianas para caracterizar as diferentes, contraditórias e opostas experiências genderizadas, materiais e simbólicas, vivenciadas pelas mulheres deste país nos anos sessenta. Como consequência, a definição da presença dual agrega práticas sociais plurais, desestabilizando as fronteiras entre os universos simbólicos do masculino e do feminino. Os seus significados tornam-se assim fluidos, negociáveis intersectando-se e fundindo-se (Gherardi, 1996).

sociais, pois, para a autora, o combate às relações de desigualdade só pode ser bem sucedido se aquele deixar de ser determinante na definição da interacção social. Connell (1987), nas últimas páginas do seu livro *Gender & Power*, também configura duas formas de transformação política do género, sendo que uma delas, indo ao encontro da proposta enfatizada por Lorber, implicaria a desvinculação da prática social da arena reprodutiva. À autora, este primeiro cenário futurista parece ser mais convincente como objectivo último do que como estratégia imediata, sendo que a sua maior vantagem seria a eliminação das desigualdades de género. Mas com esta proposta também se perderia, no seu entender e fazendo uso de um argumento nostálgico, uma boa parte da riqueza e beleza das culturas das sociedades humanas. A curto prazo, a proposta da autora é, todavia, uma outra: a reconstituição do género com novos pressupostos simbólicos, emocionais e sociais, o que implica re-estruturar uma cultura sexista a partir de novos propósitos de recombinação dos géneros e das sexualidades. Mas esta teórica alerta, no entanto, que tal reconfiguração não deve conformar-se apenas com o “virar do caleidoscópio”, sendo determinante que a mudança provoque igualmente “novas condições e padrões de prática” na “arena reprodutiva” (Connell, 1987: 289). A autora conclui, então, por três vantagens na celebração desta reestruturação da cultura de género (Connell, 1987: 291): o enriquecimento dos recursos culturais pelo envolvimento e participação de mais intervenientes na sua formulação; a promoção da diversidade de experiências na forma de interpretar e vivenciar o género; e a complexificação da vida emocional numa sociedade sexualmente igual.

A última proposta de Connell vai, em parte, ao encontro das perspectivas discursivas. Contudo, algumas feministas pós-modernas não se revêem numa proposta de reconfiguração de género que se faça simplesmente a partir de uma multiplicidade derivada da essencialização binária. Desta feita, importa recircular, desafiar e exceder as ficções ontológicas de género para que estas percam o seu poder de regular o que é ex(in)cluído neste domínio sociocultural (Braidotti, 2002; Butler, 1990a; Kondo, 1990). Crê-se, por conseguinte, que é evitando a (re)essencialização dos novos significados de género que se impede que apenas certas formas de inteligibilidade cultural sejam eleitas como *próprias*. Fournier (2002) chega inclusive a defender que é fundamental o investimento numa *outridade* que deixe de ser compreendida como resultado de um cruzamento de diferentes *outros* essencializados e que, pelo contrário, passe a ser entendida a partir de uma ideia de diferença que não seja passível de ser sujeita a um qualquer processo de comparação ao qual se subentende uma medida comum. Daí que esta feminista organizacional argumente contra uma política cumulativa de *outros* que sejam de

imediatos categorizados e, por inerência, agrilhoados aos códigos de inteligibilidade cultural (re)conhecidos. Reger-se com base em tal argumentário exige, segundo a autora, fazer constantes *desconexões*: processos de separação que pressupõem uma dinâmica contextual de mobilidade entre vários *outros* (in)visíveis e que têm como consequência a emergência de uma alteridade que é antes de mais incomensurável e não determinada (Fournier, 2002). Para Janet Borgerson (2005), Fournier pretende sobretudo evitar que as práticas e as subjectividades genderizadas sejam de imediato comprometidas pela “miopia cultural” (Borgerson, 2005: 73) e, nisto, reforçar uma pluralidade do *outro* que não seja “subordinada à ditadura do totalizante” (Gherardi, 1995: 198).

É também neste sentido que parece definir-se o pensamento de Stephen Linstead e Alison Pullen (2005) quando, por referência a Deleuze e Guattari, argumentam a favor de uma concepção do género fundamentada numa *multiplicidade rizomática*, ao invés de uma multiplicidade *de singularidades*, defendendo a sua re teorização a partir de uma proliferação e dispersão de processos sempre em constantes interconexões que se espera que desaguem numa “imperceptibilidade do género” na qual não pode ser encontrado nenhum significado essencial ou estável, nenhum início ou fim, nenhuma fundação ou autenticidade ontológica que o obrigue a fixar-se (Linstead et al., 2005: 293).

Deste caldo de processos de interseccionalidade, que não se resume apenas a uma proliferação de multiplicidades de “essências” culturais, históricas e sociais, surge a necessidade de insistir em novos cenários de ruptura e agência, facilitadores da constituição de configurações alternativas para as subjectividades contemporâneas (Baxter & Hughes, 2004; Calás & Smircich, 1996; Holvino, 1996; Lauretis, 2007; Linstead et al., 2004; Lorber, 1996; Nogueira, in press), e, por inerência, para a redefinição dos limites entre “corpos, discursos, identidades e comunidades” (Lauretis, 2007: 175). É neste esforço crítico que podem ser interpretadas as metáforas da(o) *ciborgue* de Haraway (1990), da(o) *nómada* de Braidotti (1994), da(o) *abjecto* de Butler (1993), da(o) *ex-cêntrica(o)*¹¹³ de Lauretis (2007), da(o) *irónica(o)* de Gherardi (Gherardi, 2003a; Gherardi et al., 2001)¹¹⁴ e da(o) *transmigrante* de Calás e Smircich (2009)¹¹⁵. Com elas, as diversas autoras procuram contribuir para que se pense diferentemente a

¹¹³ Identidade que se constitui na margem e para além do centro institucional e cultural de género e da heteronormatividade.

¹¹⁴ Prática organizacional e académica feminista de crítica do poder genderizado instituído.

¹¹⁵ Comunicação apresentada por Marta Calás e Linda Smircich na sexta conferência internacional de *Critical Management Studies* em Julho de 2009 e que se intitulava *In the back and forth of transmigration: transnational feminism and transnational organizing*. Nesta comunicação, as autoras defendiam a importância de dar conta da multiplicidade de ambiguidades que se fazem em constantes mobilizações simbólicas e materiais, de trás para a frente e entre diferentes lugares, sendo que o local hoje é também e em simultâneo global. Daí que as autoras defendam que, de alguma forma, hoje toda(o)s somos *transmigrantes*, ainda que seja apenas no contacto com aquela(s) que constituem as suas

experienciação do género e, nisto, as possibilidades de alteridade (Braidotti, 1994) a partir de um conjunto de itinerários de conhecimento e poder com múltiplos pontos de intersecção (Gherardi, 2003a; Nogueira, in press).

Muita(o)s da(o)s feministas discursiva(o)s estão todavia conscientes de que a ambiguidade por si só não se constitui como garantia para a alteridade se o seu efeito se resumir a uma simples desestabilização temporária e quotidiana do dualismo de género (e.g. Braidotti, 2002; Butler, 2004). Daí que se compreenda porque certa(o)s autora(e)s que abraçam uma outra epistemologia (Billig et al., 1988; Bourdieu, 1999) defendam que a construção das identidades de género pelo recurso a discursos contraditórios possa acabar na verdade por contribuir para tornar inquestionáveis as desigualdades sustentadas por certas ideologias e estruturas (cf. Edley, 2001). Contudo, é também possível dizer o seu inverso. Ou seja, que essa ambiguidade reserva em si mesma a potencialidade para gerar condições de resistência e, por inerência, de uma alteridade que não pode simplesmente inscrever-se numa ou noutra das categorias duais de género, suscitando a sua *des-territorialização* e a emergência de trajectórias de vida emancipatórias (Braidotti, 2002). Como algures referido, o paradoxo de significado potencia sempre a (re)articulação de novas formas de reconfiguração das relações socio-culturais e políticas (Butler, 2004; 1994; Gherardi, 1995; cf. Kaufman-Osborn, 1997; Lauretis, 1987) e, neste sentido, diversifica e alarga o que pode ser entendido e aceite como fazendo parte de uma vida merecedora de ser reconhecida. São estas regiões híbridas de “incerteza ontológica” e de “difícil nomeação”, suscitadas pelas práticas que baralham o léxico disponível de legitimidade, que interessa trazer para a arena iluminada da vida social e humana (Butler, 2004: 108).

3.2.2. Resistência não oposicional, dominância e alteridade

A incidência na ambiguidade traz consigo inevitavelmente uma outra discussão que lhe é intrínseca e que me permite dar-lhe continuidade através de uma segunda linha de orientação. Refiro-me ao debate suscitado à volta da relação entre resistência e dominação e, mais especificamente, das condições de emergência de uma agência subversiva face à ordem de género dominante. Ambas as abordagens parecem tender a recusar a possibilidade de existirem “actos puros de resistência” ou “actos de submissão inequívocos” (Lovell, 2003: 13).

identidades a partir de processos de mobilização materiais. As autoras voltam a lembrar nos tempos actuais a importância do global, no sentido económico, responsável por esta *transmigração*, mobilizando várias interconectividades simbólicas e materiais.

De uma forma geral, as diferentes teses reflectem criticamente sobre o modo como a(o)s intervenientes, que constituem e são constituída(o)s pelas relações de poder genderizadas, tendem, em função das suas posições normativas, a partilhar e participar activamente nas práticas de dominação para assim se definirem a si própria(o)s, às(ao)s outra(o)s e ao mundo à sua volta (e.g. Braidotti, 1994; Connell, 2002; Kondo, 1990; Lorber, 1994; Martin, 2003). Pode-se, então, dizer que qualquer estratégia de resistência é intrínseca ao próprio sistema sociocultural que contesta e, portanto, parte integrante da(re)elaboração do poder de género (cf. Butler, 1993; Driver, 2009a; Hollander & Einwohner, 2004; Thomas et al., 2005b). Desta afirmação decorre a premissa teórica de que só é possível operar uma transformação subversiva das estruturas discursivas e/ou materiais, a partir do paradoxo e indeterminação suscitados pela própria matriz de significado que funda e fundamenta a opressão, discriminação e segregação de género. Aceitar que o género é “algo que está sempre a acontecer, que se faz na vida social e não algo que precede a vida social” (Connell, 2002: 55), significa igualmente recusar que a resistência possa ser concebida como proveniente de “fora” dessa matriz. Insistir no contrário é, fazendo uso das palavras de Butler, “uma impossibilidade cultural e politicamente um sonho impraticável, que adia a tarefa concreta e contemporânea de repensar as possibilidades subversivas” (Butler, 1990a: 30).

Nesta tentativa de conceptualizar o *acto de resistência* cumpre-me, desde já esclarecer três pontos essenciais a que julgo importante fazer referência para compreender as perspectivas teóricas sociológica e pós-estruturalista que procuro articular entre si. Assim sendo, primeiro, é importante voltar a lembrar a tendência maioritária destas mesmas perspectivas para abandonar uma concepção de *agência* individual e voluntarista, teorizando-a como consequência do paradoxo suscitado no confronto e na concorrência dentro e entre diferentes campos sociais (e.g. Bourdieu, 1999; Krais, 2006; McNay, 2000), estruturas de práticas (e.g. Acker, 1990; Connell, 2002; Fenstermaker et al., 2002b; Lorber, 1994; Martin, 2003) ou sistemas de poder-conhecimento (e.g. Braidotti, 2002; Butler, 1990a; Gherardi, 1995). É, assim, a partir de uma dinâmica paradoxal e conflitual que se materializam os corpos e as subjectividades/habitus genderizada(o)s que, atendendo à(s) sua(s) diferenciadas posicionalidade(s) e deslocações nas redes de poder, acabam por assumir uma parte activa nos próprios processos de construção de sentido e na redefinição dos contornos da própria dominação (cf. Borgerson, 2005; Butler, 2004; Linstead et al., 2005; McNay, 2000; Poggio, 2006).

Em segundo lugar, deve ter-se em conta que a agência, condicionada pela sua própria temporalidade, pode concretizar-se em simultâneo *nas práticas de reprodução* e/ou de *resistência* face ao que está convencionado como adquirido e natural para a experiência social e cultural de género. Ora, tal assunção pressupõe, por um lado, que o acto de resistir esteja sempre dependente da situação interaccional e discursiva em que os sujeitos participam e na qual se constituem (cf. Bowring, 2004; Collinson, 2005; Contu, 2008; Fleming et al., 2008; Hollander et al., 2004; Thomas et al., 2005b); e, por outro, que a agência do sujeito não tenha que estar necessariamente alinhada com a resistência (Lovell, 2003).

Por último, e relativamente à operacionalização da resistência, se há teses que tendem a acentuar sobretudo uma resistência intencional (cf. Bourdieu, 1999; Contu, 2008; McNay, 1999), outras há que a teorizam igualmente como resultante de processos não oposicionais de (re)apropriação indevida e não autorizada dos significados de género dominantes, suscitando, como efeito, a sua ressignificação (cf. Ball, 2005; Butler, 2004; Kondo, 1990; Lauretis, 2007; Pullen et al., 2007)¹¹⁶. Explicando melhor, a resistência pode metamorfosear-se em duas formas distintas de confronto com o poder paradoxal de género: uma performatividade dos corpos e das subjectividades que inadvertidamente contraria as normas reguladoras do género e que se constitui como movimento intrínseco ao próprio fazer género (Borgerson, 2005; Butler, 2004; Gherardi, 1995), sendo que tal contradição pode ter como consequência a emergência da reflexividade das subjectividades e/ou da experiência corporalizada (Bourdieu, 1999; Connell, 2000; Kondo, 1990; Lauretis, 2007; McNay, 1999); e um acto interaccional e discursivo intencional de oposição e distanciamento crítico face às convenções sócio-culturais de género e, portanto, intrinsecamente reflexivo (Butler, 2004; Connell, 2002; Contu, 2008; Scott, 1992; Thomas et al., 2005b). Todavia, estas duas versões podem implicar-se mutuamente, sendo a sua distinção mais um artifício retórico de que uma efectiva separação. É à resistência espontânea e não oposicional que darei particular atenção nesta linha de reflexão, deixando o debate relativamente à resistência reflexiva para a linha seguinte.

Destas divergentes mas complementares formas de interpretar a resistência, há que dizer que se há teorias que aproveitam a contradição espontânea das normas de género para desencadear e sublinhar a *capacidade subversiva de agir* (e.g. Butler et al., 1992a; Connell, 2002; Lauretis, 2007; Thomas et al., 2005b), outras tendem a centrar-se na *impossibilidade de escapar ou de superar* a armadilha de género (e.g. Bourdieu, 1999; West et al., 1987). Bourdieu

¹¹⁶ A conceptualização destes dois tipos de resistência é inspirada pelo trabalho de McNay (2000) de comparação analítica entre as teses de género de Bourdieu e de Butler.

(1999) é um dos autores que parece inscrever-se neste último grupo ao optar sobretudo por fazer sobressair a força determinista da dominância masculina, tendendo, como o faz com a ambiguidade, a neutralizar e/ou negligenciar qualquer resistência subversiva inadvertida que possa dar lugar a *habitus* alternativos de género. Nesta sua tese, a ordem das forças simbólicas parece ser detentora de uma garantia de transcendência face à sua própria história dado que reúne sempre uma aceitação incondicional daquela(s) que se constituem como alvo dos seus efeitos. Para este autor, a identidade de género significa antes de mais reprodução, sendo que as relações simbólicas, porquanto intransponíveis e insuperáveis, garantem que dominadores e dominados não se desviem da dualidade dos lugares ocupados e, nisto, que aquelas que são efeito de subalternização e diminuição aí permaneçam. Dito de um outro modo, o poder em Bourdieu limita-se a participar numa experiência social e cultural que produz apenas uma versão dual e hierárquica dos géneros e, através dela, uma concepção essencialista da relação entre dominação e resistência. Às mulheres, no seguimento do pensamento deste sociólogo, resta-lhes apenas permanecer presas à condição de dominado da qual não se antevê qualquer possibilidade de fuga, sendo que “os seus actos de conhecimento são, inevitavelmente, actos de reconhecimento, de submissão” (Bourdieu, 1999: 12). E assumir esse lugar é aceitar, segundo o autor, a sua impotência na capacidade de se autodefinirem o que conduz necessariamente a que o jogo de género fique, assim, paralisado (cf. Deetz, 1996).

Do mesmo modo que a tese de Bourdieu, também o trabalho de West e Zimmerman (1987) tem sido sobretudo entendido como servindo para dar conta da reprodução na prática de género. Esta é pelo menos a sentença de Francine Deutsch (2007) ao considerar que aquele trabalho é promotor “da convencionalidade, pese embora formas múltiplas de convencionalidade” (2007: 108). Contra aquela tendência de investigação, Deutsch posiciona-se a favor de uma visão das desigualdades estruturais de género como sendo sempre mediadas pelas interacções, cuja dinâmica interna já contém em si mesma uma resistência não oposicional. Na verdade, e partilhando um pressuposto das abordagens discursivas (Braidotti, 1994, Butler, 2004, 1990a; Grosz, 1994; Kondo, 1990), Deutsch argumenta que o risco que se incorre no acto de género antecipa uma concretização sempre fracassada – porque nunca passível de corresponder ao género idealizado –, devendo ser interpretado como suscitador daquela resistência face à normatividade de género porque passível de enfraquecer a ligação entre uma dada conduta genderizada e a respectiva categoria cultural sexual/de género.

Por último, e ainda dentro deste grupo que se centra na reprodução e que neutraliza a resistência, saliento a crítica que é feita a algumas feministas que partilham uma ortodoxia foucaultiana e que reservam aos sujeitos e aos corpos um lugar passivo e dócil na sua relação com as ordens discursivas. Como já explicitado no capítulo 1, tal interpretação do género não permite esclarecer as formas pelas quais os sujeitos fazem a *diferença* através do jogo que estabelecem com as práticas discursivas (cf. Newton, 1998).

No sentido de salientar a *capacidade de agir* e a *mudança* que excede sempre a repetição da norma de género, outras autoras fazem uso de diferentes argumentos. No âmbito das abordagens sociológicas, destaco Connell (1987, 2002) e a sua referência a uma resistência produzida pelas experiências corporalizadas através de um processo não consciente, constante e dinâmico, potenciador de uma transformação espiralada que pode tornar-se reflexiva e suscitar novos arranjos emancipatórios de género. Do mesmo modo, acrescento à voz de Connell outras autoras inscritas na abordagem discursiva (Butler, 1993, 2004; Fournier, 2002; Grosz, 1994; Haraway, 1992) que de forma convergente defendem a participação activa dos sujeitos e seus corpos nos regimes disciplinares numa procura constante de reconhecimento, experiência, prazer e possibilidade de transformação; participação inerentemente constituída por intermináveis processos de (re)negociação a partir dos quais se (re)inventam novas configurações de sentido (Butler, 1993, 2004) que se constituem como resistência às convenções normativas de género, sendo ainda possível a emergência de um distanciamento crítico e, portanto, reflexivo face àquelas (Braidotti, 1994). É daqui, então, que decorre o desvio das produções performativas “dos seus originais propósitos”, mobilizando “inadvertidamente possibilidades de ‘sujeitos’ que não se limitam a exceder as fronteiras da inteligibilidade cultural, mas efectivamente expandem as fronteiras do que é, de facto, culturalmente inteligível” (Butler, 1990a: 29).

De acordo com esta versão discursiva, resistir não significa deixar de participar em estruturas de dominação, o que leva a que se pondere as práticas e subjectividades de género como podendo constituir-se, em simultâneo, como agentes e objectos de dominação dentro de um dado sistema sociocultural (cf. Hollander et al., 2004: 541). Dito de outro modo, sugere-se que os sujeitos de género não devem ser essencializados a partir de posições exclusivas de dominantes ou dominadores, podendo ocupar, a um mesmo tempo e em função da situação interaccional e discursiva, posições de subalternização e poder. No mesmo sentido, qualquer processo de “desfazer” do género (Butler, 2004; Connell, 2002; Kondo, 1990) implica sempre

novas tentativas de “(re)fazer” cujas consequências podem resultar na subversão e/ou (re)apropriação das regulações normativas (Butler, 2004; Pullen et al., 2007; Pullen & Simpson, 2009). Tais pressupostos de resistência, acarretam, ainda, a descrença de uma sua versão essencialista romantizada ou revolucionária (Collinson, 2005) para a valorizar na sua ligação às negociações mais subtis do dia-a-dia nos vários espaços em que interagimos, legitimando e/ou desafiando as ordens de género instituídas. É através destas *micropolíticas*¹⁷ que se pode dar conta de como o poder de género é exercido nessas relações quotidianas nas quais ocorrem continuamente processos de (des)identificação com a matriz de género (cf. Ashcraft, 1998; Essers et al., 2007; Essers & Benschop, 2009; Fleming & Spicer, 2003; Kondo, 1990; Thomas et al., 2005b; Weedon, 1987).

Para concluir esta secção do texto deixo, através de Connell, uma possível troca da principal interrogação em que se deve insistir. Ou seja, o que interessa questionar já não é mais se o género “poderá mudar?” mas “em que direcção está a mudar?” (Connell, 2002, 52). No meu entender, a formulação de uma resposta a esta questão exige que se exclua a hipótese de ponderar apenas uma única direcção. As direcções a considerar devem, assim, contemplar diversos sentidos “rizomáticos” que se articulam entre si e que podem constituir-se por diferentes e contraditórias posicionalidades situadas de género: aquelas que (se) implicam (nos) processos de reapropriação dos efeitos da resistência (não) oposicional quotidiana nas lógicas de dominação, diminuindo, neutralizando ou silenciando qualquer potencial emancipador ou, ainda, “resgatando-o” para reafirmar e renaturalizar as normas de género (cf. Billig et al., 1988; Collinson, 2005; Connell, 2002; Contu, 2008; Meijer et al., 1998); e aquelas que (se) implicam (n)a des-territorialização e ressignificação do género, (n)a afirmação da multiplicidade de práticas e subjectividades não essencializadas, (n)a criação de condições de possibilidade para diferentes projectos de emancipação, suscitadores de novos constrangimentos e “improvisações”, e, consequentemente, (n)a renovação dos próprios discursos (cf. Butler et al., 1992a; Gherardi, 1995; Thomas et al., 2005b). Do mesmo modo, e como resposta à sua própria questão, Connell (2002) diria provavelmente que estas contraditórias posicionalidades se encontram num

¹⁷No contexto organizacional a atenção dada às micropolíticas é inicialmente encontrada em textos que, embebidos por feminismos da diferença, destacam a relevância do estudo particular dos quotidianos de trabalho. Debra Meyerson e Joyce Fletcher (2003a) são duas dessas autoras que intentam dar conta das pequenas transformações quotidianas organizacionais através da implementação de projectos de desgenderização com vista à erradicação das práticas de trabalho que produzem desigualdades de género e sua simultânea substituição por práticas de equidades. A estas transformações apelidam de “pequenas vitórias” que segundo as autoras facultam três alterações principais: a promoção de um processo de “nomeação” das práticas subtis de discriminação de género e, consequentemente, a alteração da compreensão e dos comportamentos de género; a implicação do local no global pela compreensão dos envolvidos de que os seus esforços podem afectar mudanças maiores; e a ligação do acto discriminatório às práticas organizacionais e sua separação de uma concepção de género baseada em essências identitárias. Num outro texto, Debra Meyerson e Maureen Scully (2003b), juntamente com Ella Bell e Stelle Nkomo (2003) referem-se ainda a um chamado radicalismo temperado como uma abordagem proactiva para sobreviver nas organizações de forma a tornar os locais de trabalho mais equilibrados e equitativos.

movimento espiralado em que as relações de poder que aí se constituem não deixam todavia de ser sempre renovadas pelos sucessivos encontros entre os diferentes corpos e inteligibilidades socioculturais: dominantes e marginais, visíveis e invisíveis, silenciosos e audíveis. Daí que a ocorrência das reapropriações dos novos significados e arranjos de género nunca possa ser traduzida num retorno ao mesmo lugar simbólico e à mesma forma de materialização dos corpos, práticas e subjectividades de género, pois é de todo impossível conseguir uma concretização total e perfeita da subordinação e da dominação (Kaufman-Osborn, 1997).

Muito embora reconheça a relevância destas formas contínuas e quotidianas de resistência não oposicional e espontânea – “excessos” da indeterminação da própria estrutura sócio-simbólica (Butler, 2004) –, não inteiramente consciente para os seus sujeitos, há uma interrogação que merece ser formulada e à qual ainda não tive oportunidade de responder de forma explícita e directa: será que esta resistência é contradição suficiente para gerar uma agência política e com ela projectos emancipatórios colectivos? É com esta inquietação que parto para a terceira linha de reflexão.

3.2.3. Reflexividade como potencial emancipatório

Ao longo da exposição das duas linhas de reflexão anteriores tentei tornar clara a ideia de que *a alteridade* é constitutiva dos próprios processos de significação do género, e produzida no emaranhado das lógicas interdependentes e ambíguas de dominação e resistências (não) oposicionais. É consciente deste campo de luta aberta (Krais, 2002), e inscrevendo a possibilidade de contínua transformação, que me parece pertinente clarificar as condições pelas quais essa mudança pode concretizar-se através de uma acção política e de projectos emancipatórios colectivos que garantam maior justiça e equidade entre os vários eixos de diferença (Butler, 2004; Lorber, 2000, 2005; Poggio, 2006). Eis uma ambição transversal a muitos estudos feministas e de género ainda que, do ponto de vista pós-moderno, qualquer projecto emancipatório necessite sempre de ser compreendido como limitado pela sua própria temporalidade e sujeito a um olhar crítico porque, porventura, suscitador de novas assimetrias e silenciamentos¹¹⁸. É norteadada por tal preocupação que considero, então, uma terceira linha de reflexão cujo intuito é discutir a relevância da (auto)reflexividade para a emergência desses mesmos projectos emancipatórios.

¹¹⁸ Ver capítulos 1 e 2.

Como acima penso ter esclarecido, é reconhecido em ambas as abordagens – sociológica e pós-estruturalista – que o acto quotidiano e rotineiro de género é na maioria das vezes não consciente (Lauretis, 1987) ou de consciência liminar (Martin, 2003) e pré-reflexiva (McNay, 2000). Quer isto dizer que o género é sempre um fazer que se vai concretizando sem que haja um total conhecimento dos princípios sócio-simbólicos pelos quais se constitui e que tornam invisível a vulnerabilidade que lhe é intrínseca (Pullen et al., 2007). A agência não reflexiva deriva, portanto, do facto de o género ser constituído por um “mundo (...) que nunca escolheu” (Butler, 2004: 3). É neste quadro conceptual que se inscreve tanto a ideia de emergência de uma resistência não oposicional quanto a de uma resistência reflexiva, ambas como efeitos possíveis da volatilidade dos corpos e da sua interpelação dos sistemas de significação e poder do género cuja natureza fundamental é instável e paradoxal (Braidotti, 2002; Grosz, 1994).

Destas condições de interpelação discursiva emerge igualmente uma reflexividade relacional e a possibilidade de delineação de um projecto emancipatório de vida (Butler, 2004; Lauretis, 2007; McNay, 1999). Reflexividade que pressupõe a “capacidade de estabelecer uma relação crítica com as normas de género”, um “distanciamento destas” e “a capacidade de as suspender ou de diferir a sua necessidade” (Butler, 2004: 3). Para John Roberts (2005) é precisamente numa reflexividade que compreenda os processos de reconhecimento, e o desejo e poder inerentes à sua confirmação nos processos de identificação, que reside a condição necessária para a emergência de uma resistência que não seja apenas “descafeinada” (Contu, 2008). Tal afirmação transporta-nos novamente, no entender de Braidotti (2002), para as questões de identidade como o ponto de partida de qualquer processo de (auto)reflexividade. Connell (2002) parece crer consideravelmente nesta reflexividade como dispositivo de mudança emancipatória quando afirma que os sujeitos podem dar-se conta de como é que são posicionados e regulados pelos arranjos dominantes de género e, como consequência, aprender a mudar e a efectuar manobras entre as identidades de género socialmente disponíveis. No mesmo sentido, Braidotti (2002) defende a urgência de aprendermos a pensar diferentemente de nós próprios no sentido de facilitar a emergência de novas configurações que “expressem criatividade em representar o tipo de sujeitos nómadas em que nós já nos tornámos e as localizações simbólicas e sociais que habitamos” (2002: 3).

Contudo, a emergência desta reflexividade quotidiana e interaccional não deixa de estar diferencialmente dependente das posicionalidades de género daquela(e)s que nela participam e

nela se constituem (McNay, 2000). Para os sujeitos que se movimentam a partir da condição de *outridade* essa reflexividade pode ser considerada como imprescindível para a sua própria sobrevivência social. E os conflitos que emergem das negociações com as normas reguladoras de género obrigam a que se aprenda a resistir, expondo os custos inerentes à constituição de uma subjectividade genderizada que se faz a partir da margem/marginalidade. Mas se a consciência reflexiva do género permite ao *outro* distanciar-se criticamente das normas que o excluem ou marginalizam, ela também o(a) força a reconhecer que a sua inteligibilidade cultural só se torna possível a partir dessas mesmas normas (Butler, 2004, 2005; McNay, 2002).

A emergência de uma consciência reflexiva da identidade, relacional e quotidiana, não significa todavia que as subjectividades genderizadas a que ela possa dar origem deixem de participar e ser cúmplices de relações opressivas e discriminatórias. Tal como a resistência não pode ser pensada como absoluta, também a reflexividade não pressupõe uma consciência crítica de todos os sistemas sócio-simbólicos de dominação e submissão. Daí que a reflexividade deva ser entendida sempre como limitada pelos próprios regimes discursivos em que participa, mesmo quando tal participação seja performativamente concretizada através de um distanciamento crítico desses mesmos regimes (Butler, 2005).

No que concerne à ligação entre esta forma de reflexividade – quotidiana e interaccional – e a acção política, há autores como Bourdieu (1999) que se recusam a considerar a primeira como relevante para desencadear processos de *des-territorialização* com forte impacto numa efectiva alteridade emancipatória do género (cf. Lovell, 2003). Bourdieu só acredita na relevância de uma reflexividade que se torne colectiva e, neste sentido, “chama[r] as mulheres a empenharem-se numa acção política em ruptura com a tentação da revolta introvertida dos pequenos grupos de solidariedade e de auxílio mútuo (...)”, desejando que estas saibam “trabalhar em vista a inventarem e imporem, no interior do próprio movimento social (...) formas de organização e de acção colectiva e armas eficazes, nomeadamente simbólicas, capazes de abalar as instituições estatais e jurídicas, que contribuem para eternizar a sua subordinação” (1999: 100). Esta ideia é reforçada pela interpretação de Terry Lovell (2003) para a qual a agência transformativa assenta em movimentos sociais colectivos formados em circunstâncias específicas e não nas fissuras operadas numa subjectividade nunca totalmente constituída ou no carácter simplesmente aberto da linguagem. Portanto, nem toda a reflexividade garante eficácia política.

São também várias as autoras discursivas a admitir que a emergência destas novas figurações de subjectividades emancipatórias “necessitam de ser objecto de discussão e confrontação colectiva (...) de forma a reconstruir a esfera pública e desenvolver um discurso público que incorpore as contradições irresolúveis dos tempos actuais” (Braidotti, 2002:6). Com esta afirmação Braidotti defende a ideia de que sem uma reflexividade colectiva face ao género, a mudança no sentido de potenciar novos arranjos colectivos que se enquadrem num projecto emancipatório nunca poderá ocorrer. Também Butler (2004), em resposta aos críticos da tese de performatividade, argumenta que reformular o género pressupõe sempre um trabalho de reflexividade colectiva que implica a criação de novas normas que ninguém detém e que se constituem como lugares colectivos de trabalho político e contínuo (2004: 231). Na verdade, e como bem lembra Roberts (2008), a centralização na identidade não significa negar nenhum ideal colectivo de emancipação. Através dela é todavia possível explorar as condições subjectivas sobre as quais se torna eficaz resistir, pois em última instância a resistência reflexiva envolve “uma luta contra nós próprios” (Zizek, citado por Roberts, 2008: 22), que somos constituídos pelos mesmos sistemas sócio-simbólicos que nos oprimem, mudando as coordenadas da situação na qual nos encontramos. Pelas palavras da teórica Judith Butler (2004: 77) “nós precisamos de ser desfeitos antes de nos fazermos a nós próprios”.

Por outro lado, e numa tentativa de voltar a reforçar alguns dos argumentos apresentados na primeira parte do texto, advoga-se igualmente que já não é mais possível defender projectos colectivos que se apresentem como metanarrativas de libertação das *mulheres*, competindo só a estas a sua respectiva elaboração e defesa (Butler et al., 1992a; Thomas et al., 2005b). Bem pelo contrário, exige-se, que a acção política colectiva, reconhecendo que a própria reflexividade que lhe dá origem é ela própria limitada pelas suas condições sócio-simbólicas, esteja sempre atenta e predisposta a reformular as fronteiras dos seus projectos emancipatórios a partir de uma visão localizada para, deste modo, se evitar a persistência e/ou emergência de novos silenciamentos e opressões. E, ainda, que ela envolva não apenas esses sujeitos abstractos que respondem pelo nome de “mulheres”, mas também toda(os) aquela(e)s que são desfavorecida(o)s pelos processos de poder que participam na construção identitária de género. É neste quadro de delineação da acção política que se torna possível promover uma política de reinscrição focalizada em formas situadas e contingentes de reflexividade e resistência (Thomas et al., 2005b) com consequentes implicações na construção das “subjectividades e auto-representações” (Lauretis, 1987: 25).

Ao longo destas três linhas de orientação procurei sobretudo argumentar que para conceptualizar a tensão entre transformação e reprodução é necessário proceder a uma análise atenta às diversas formas, contraditórias e desiguais, espontâneas e reflexivas, previsíveis e indeterminadas, pelas quais se opera a subordinação e a emancipação na vida de todos os géneros. No mesmo sentido e como consequência do referido, termino mais uma vez a realçar as identidades como espaço conceptual privilegiado para reflectir a tensão entre os processos de reprodução e alteridade das normas reguladoras do género. E é com esta referência em mente que julgo merecer atenção trazer para este texto, e no ponto seguinte, os trabalhos de investigação que, orientados por esta perspectiva do género como fazer, se têm debruçado sobre as identidades como lugares que podem ser geradores, em simultâneo, de limitação e emancipação uma vez que é nelas que se recria a repetição de género e se suscita a emergência de condições (de existência) ainda não previstas.

3.3. As identidades de género como lugares de tensão entre permanência e transformação no contexto organizacional

A tensão entre transformação e permanência¹¹⁹ nas relações de género tem sido, a partir de diferentes lugares epistemológicos e teóricos, de forma directa ou indirecta, alvo de atenção privilegiada por parte dos estudos organizacionais feministas (e.g. Acker, 1990; Alvesson et al., 1992a; Collinson, Knights, & Collinson, 1990; Ferguson, 1994; Fletcher, 2001; Martin, 2001; Mills & Tancred, 1992b). É neste enquadramento académico e com o propósito de incentivar novas políticas de transformação organizacional (Alvesson et al., 1992a; Knights et al., 2004; Linstead et al., 2004) que a nova teorização do género como um *fazer* delineia como prioritários para a investigação os seguintes desafios: desconstruir a “autenticidade” do conhecimento e das subjectividades masculinas dominantes (Acker, 2000a; Holvino, 1996, 2003; Martin, 2001; Nentwich, 2006), suscitando perplexidades “ontológicas” nas configurações binárias e hierárquicas de género (Alvesson et al., 1997; Brewis et al., 1997; Calás, 1992; Hancock & Tyler, 2007; Linstead et al., 2004) e insistindo na sua dimensão paradoxal, ambígua e contraditória que serve de princípio organizativo das estruturas, corpos e identidades (Acker, 1990; Alvesson et al., 1992a; Hearn, 1998); analisar os processos de (des)fazer género que permanecem invisíveis e silenciosos (Czarniawska, 1997; Ferguson, 1994; Martin, 2001; Poggio, 2006; Pullen et al., 2007); recriar os espaços e as subjectividades organizacionais e

¹¹⁹ Entende-se aqui por permanência o processo de genderização que sistematicamente reproduz a diferença dicotómica e hierárquica entre géneros.

profissionais a partir da *outridade* de forma a contribuir para uma diferente reconstrução das relações quotidianas nos locais de trabalho (Czarniawska & Hopfl, 2002; Essers et al., 2009; Ferguson, 1994; Gherardi, 1995; Hearn, 1996; Holvino, 1996, 2003; Knights et al., 2004; Kondo, 1990); e, por último, apresentar novas metodologias para se estudar e escrever sobre as narrativas e identidades de género nas organizações (Bruni, 2006; Bruni et al., 2002; Czarniawska, 2006; Knights, 1997; Martin, 1990; Pullen, 2006).

É nesta leva de pretensões que surge o interesse pelo estudo das narrativas e projectos identitários de género organizacionais, definidos como espaços corporalizados e subjectivos onde se constrói a *diferença* que sustenta ou transgride as concepções normativas de género (Brewis et al., 2000; Clarke, Brown, & Hailey, 2009; Gherardi, 1995; Hancock et al., 2007; Kondo, 1990; Poggio, 2006; Pullen et al., 2007; Pullen et al., 2009). Esse interesse é igualmente bem explicitado na atenção que lhe é reservada pelas últimas publicações da academia (e.g. Aaltio & Mills, 2002; Driver, 2009a, b; Sveningsson & Alvesson, 2003; Ybema et al., 2009)¹²⁰.

Decorrente desta atenção, penso ser pertinente destacar a investigação que se tem debruçado sobre a formação da identidade em condições de *presença dual*, ou seja, construções identitárias que implicam a contínua negociação e deslocação entre sistemas de significação que se opõem e contradizem. De forma a ilustrar este interesse académico, destaco sobretudo a dupla presença associada às identidades de género minoritárias como é o caso de (trans)homens e (trans)mulheres que se vão constituindo por práticas e/ou sexualidades “outras” (Aaltio-Marjosola & Lehtinen, 1998; Hall, 1989; Murgia & Poggio, 2009; Ong, 1987; Rumens & Kerfoot, 2009; Ward & Winstanley, 2003) e que trabalham em espaços organizacionais associados a universos femininos e feminizados (Hall, Hockey, & Robinson, 2007; Pullen et al., 2009) ou, inversamente, em contextos tradicionalmente masculinos e masculinizados (Bagilhole, 2002; Fournier, 2002; Gherardi, 1996; Hall et al., 2007; Marshall, 1984).

De modo breve e para ilustrar mais detalhadamente cada uma destas tendências de investigação na reivindicação de práticas “outras”, começo por destacar o estudo de Annalisa Murgia e Barbara Poggio (2009) sobre as identidades parentais e profissionais dos homens italianos, como consequência de alterações legislativas à lei da parentalidade¹²¹. Neste seu artigo, as autoras procuram reflectir sobre o modo como tais transformações legislativas podem servir

¹²⁰ Em 2009, a revista *Human Relations* dedicou um número especial (volume 62, número 3) à problemática da construção da identidade no contexto organizacional.

¹²¹ Alterações similares às ocorridas em Portugal com a lei da parentalidade, do decreto-lei n.º 91/2009 (ver nota 75).

dois propósitos narrativos organizacionais contraditórios: por um lado, aquele que desafia as masculinidade dominantes através de narrativas de homens que, ao fazerem pleno uso do seu direito parental, reclamam o lugar de *centro* para uma *outridade* associada ao feminino; por outro, e de modo inverso, aquele que reprime essa alteridade através do recurso a estratégias narrativas que revestidas de um pendor pejorativo ou da garantia de excepcionalidade (p)reservam (a) tais práticas e identidades (n)a sua posicionalidade de margem¹²².

É a partir de uma experienciação corporalizada do género que incluo também aqui o trabalho de Kristen Schult e Catherine Connell (2007). As autoras exploram os processos simultâneos de desestabilização e restabelecimento das normas de género, desencadeados por colaboradora(e)s que se encontram a atravessar processos de transformação dos seus corpos e identidades de género. Refiro-me às transmulheres e aos transhomens que, após concretizada a sua travessia de género, resolvem permanecer nos locais de trabalho. Neste estudo, é bem visível a tensão entre a possibilidade destas novas identidades se constituírem como subversivas dos espaços organizacionais, dando lugar à negação da binaridade e hierarquia de género, e a pressão social, feita pela(o)s colegas de trabalho e chefias, que faz depender a aceitação dos transgéneros da sua participação no restabelecimento das convenções genderizadas. Nesta relação de forças joga-se sobretudo a sobrevivência social e o reconhecimento dos outros, sendo que a abertura à ressignificação é sempre limitada pelos constrangimentos sociais associados à permanência nos empregos e aceitação pelos outros.

Um outro trabalho que quero aqui destacar é aquele realizado por Emma Jeanes (2007) e que se refere aos custos inerentes aos processos subversivos de desfazer género, através do caso particular de uma mulher que, não obstante ser apresentada como vítima de assédio sexual, se apresenta em tribunal confiante e assertiva, desfazendo a identidade de fragilidade e vulnerabilidade feminina que lhe era exigida naquela condição¹²³. Os elevados custos inerentes à sua recusa em aceitar a construção genderizada que querem fazer de si, a partir duma versão de passividade e impotência, concretizam-se na falta de empatia e credibilidade que ela suscita junto dos membros do tribunal, e na perda da legitimidade a ocupar o lugar de vítima no qual inicialmente foi colocada. Contudo, respeitar os imperativos de género que lhe são exigidos para ganhar o reconhecimento como vítima – e, portanto, feminina, passiva e submissa –, torna-a

¹²² Quando tornam estas práticas masculinas minoritárias expressão de menor dedicação à empresa; de menor confiança porque se põe em causa a identidade viril e aquela dos pais guardiões do bem-estar das suas famílias, pois tais práticas levam a que os seus sujeitos se tornem como “mulheres” e maus exemplos para as suas crianças. Esta estratégia de excepcionalidade é usada também quando as mulheres em posições e contextos de predominância masculina, a que voltarei a fazer referência quando me debruçar sobre alguns trabalhos desenvolvidos no âmbito das construções identitárias dessas mulheres.

¹²³ A autora acompanha as audiências num tribunal Inglês onde se encontra em julgamento um caso de assédio sexual.

perdedora na reclamação de uma vida merecedora de ser vivida porque a impede de se apresentar como agente de resistência. Num texto anterior, e a propósito do mesmo dilema entre passividade e resistência, também Gherardi (1995) dá conta da performatividade de género por parte de mulheres operárias italianas da produção têxtil e alimentar, quando na sua difícil e dupla condição de vítimas e de resistentes, e reconhecendo que fazem parte de um jogo cujas regras não controlam, combatem ofensivamente e defensivamente a agressividade sexual quotidiana dos seus pares masculinos.

Ainda dentro deste grupo, e para terminar, destaco os recentes trabalhos de investigação de Nick Rumens e Debora Kerfoot (2009) e de Bruni, Gherardi e Poggio (2005) que nos ajudam a reflectir sobre os processos de negociação de identidades sexuais minoritárias nos contextos organizacionais¹²⁴. Os primeiros fazem-no mostrando como em contextos de trabalho ingleses que se definem como “gay-friendly” continua a persistir a norma profissional inscrita na heteronormatividade que coloca o profissionalismo e a sexualidade em pólos opostos e dicotómicos. Os segundos reflectem sobre a construção de uma identidade empreendedora num contexto empresarial ligado a uma revista gay e que parece constituir-se a partir da relação de tensão entre as culturas homossexuais – que marcam a identidade da revista, os ambientes de trabalho e o seu público-alvo – e os imperativos hegemónicos de um mercado ditado por uma cultura heterossexista.

Um outro grupo de estudos agrega-se à volta da formação de masculinidades minoritárias em contextos organizacionais considerados como femininos ou feminizados. Porém, ao contrário de um já afirmado interesse “empírico” sobre o privilégio e *modus operandus* de certas masculinidades dominantes (e.g. Bruni et al., 2004b; Collinson & Hearn, 1996; Connell, 1995; Hearn, 1992; Martin, 2001), este tipo de estudos constitui ainda uma preocupação recente, aliás como toda a investigação anterior a que foi feita referência. No que concerne aos estudos agora merecedores de atenção, e na senda de trabalhos iniciais como aquele realizado por Christine L. Williams (1989) com homens enfermeiros, quero destacar em particular a investigação de Alex Hall, Jenny Hockey e Victoria Robinson (2007) que analisam o (des)fazer do género pela parte de cabeleireiros¹²⁵ e de Alison Pullen e Ruth Simpson (2009) que, por sua vez, se preocupam em reflectir sobre a prática profissional de enfermeiros e professores da escola primária. A(o)s primeira(o)s interessaram-se por compreender como os cabeleireiros definem a

¹²⁴ Identidades que são analisadas a partir das experiências corporalizadas, relações de trabalho com outros homens e mulheres colegas de trabalho, estilos de vida e diferenciação de classes sociais entre homens gay.

¹²⁵ Este trabalho também reflecte sobre a performatividade de género de homens em contextos organizacionais e profissionais considerados como convencionalmente masculinos (bombeiros e agentes governamentais).

sua identidade de género e profissional a partir de uma complexa negociação social de práticas corporalizadas, interações e jogos que podem resultar no reforço mas também na desestabilização de masculinidades convencionais e hegemónicas¹²⁶. Alison Pullen e Ruth Simpson (2009), por seu turno, exploraram como enfermeiros e professores primários transcendem a sua *outridade* ao (re)apropriarem-se de uma certa masculinidade que é em parte subvertida, em parte mantida. Explicando melhor, o “eu” destes homens é estabelecido por posições discursivas contraditórias de uma masculinidade instrumental e/ou de apropriação de uma feminilidade expressiva dominante¹²⁷, posições às quais relacionalmente se acomodam ou resistem (Pullen et al., 2009: 562)¹²⁸, sendo que “alguns elementos das relações de género podem, assim, ser questionados, outros podem tornar-se ainda mais interiorizados e outros silenciosamente transformados nas actividades do dia-a-dia” (Pullen et al., 2009: 582).

Por último, e dados os contornos do estudo empírico que apresento mais adiante, quero dar particular destaque à investigação que se focaliza na experiência de mulheres em posições e universos profissionais e organizacionais tidos como masculinos e/ou fortemente masculinizados. A preocupação com a *presença dual* vivenciada por estas mulheres tem-se constituído como uma preocupação central nos textos académicos¹²⁹, sendo prova disso mesmo a sua transversalidade a vários cenários organizacionais e profissionais: gestão (Bell & Nkomo, 1992; Gherardi, 1996), empreendedorismo (Bruni et al., 2004a; Essers et al., 2009), agricultura (Fournier, 2002; Pilgeram, 2007), engenharia (Bagilhole, 2002; Gherardi et al., 2001), academia (Ashcraft, 1998; 2002; Bruni et al., 2002a; Hopfl, 2007; Martin, 1994) e serviço militar (Williams, 1989).

Depois de Judi Marshall (1984), é Gherardi quem volta a fazer uso da metáfora da *viagem* para dar conta do lugar simbólico ambíguo e liminar ocupado por estas mulheres para as quais as expectativas normativas de género são, de certo modo, suspensas para se dar o encontro inesperado com o diferente (Gherardi, 1996). Suspensão que abre espaço para que a significação das suas experiências nestes contextos sejam (re)inventadas. Por outras palavras, a

¹²⁶ A título ilustrativo, se a corporalização de uma certa “feminilidade” é dada a ver pelo olhar dos seus/suas clientes através da aparência e estilo visual, estes mantêm todavia dimensões mais masculinizadas através de outras relações que estabelecem tanto nos espaços profissionais (colaboradores, parceira(o)s de negócio) como familiares.

¹²⁷ Por exemplo, quando realçam a expressividade pela importância dada à relação com os pacientes e aluna(o)s e à solidariedade com as suas colegas mulheres na (re)construção das suas masculinidades; ou quando buscam reforçá-la pela instrumentalidade por recuso a alianças com os seus colegas médicos, no caso dos enfermeiros, ou procuram fazer sobressair a sua virilidade, no caso de ambas as profissões, por diminuição da competência ou sexualização das suas colegas mulheres.

¹²⁸ A título ilustrativo, as autoras referem-se por exemplo à performatividade da virilidade e racionalidade e/ou à prática do cuidar e de afecto face aos seus pacientes e alunos.

¹²⁹ Embora inscritas numa abordagem muito diferente do género, refira-se a título de exemplo a literatura muito extensa e popular no âmbito do “tecto de vidro” relativamente às mulheres na gestão (e.g. Davidson et al., 1992; Meyerson et al., 2003a; Morrison, Randal, Van Velsor, & Leadership”, 1992; Powell et al., 1994; Wirth, 2001).

viagem traz consigo a ideia de confronto e estranheza face aos códigos de significação masculinos e, por inerência, de poder (Gherardi, 1994; Gherardi, 1996). No entanto, e apesar deste contínuo “confronto” que nunca é resolvido, a maioria dos estudos compreensivelmente tende a relevar uma maior preocupação com os processos de reprodução em detrimento da emergência de práticas e identidades de resistência e transformação (Benschop & Doorewaard, 1998a; Williams, 1989).

A investigação, de uma forma geral, reconhece que a presença das mulheres nestes contextos é parcialmente resolvida por duas estratégias possíveis (e.g. Amâncio, 1994; Benschop et al., 1998a; Gherardi, 1995): o isolamento das práticas transgressoras pela individualização e/ou condição de excepção a que são remetidas tais “intrusas” de modo a não contaminar as normas de género, preservar a assimetria a favor do masculino e, assim, impedir a transformação das relações genderizadas; e a preservação da significação colectiva do feminino para impedir qualquer possibilidade de uma sua identificação naturalizada com o poder e outras significações masculinas. Para todos os efeitos, pelas estratégias de individualização ou, inversamente, pela essencialização colectiva, a pressão social é para torná-las perdedoras.

Porém, não obstante a performatividade das organizações para manter inalterável os seus arranjos de género, também é possível dizer que a presença dual destas mulheres não deixa de contribuir para a transgressão destes espaços genderizados no masculino, pois, como já salientado, o jogo de género nunca é totalmente linear e feito num só sentido. De certo modo, o acesso ao poder por parte destas mulheres põe em causa o direito natural dos homens a estas mesmas posições, desestabiliza a própria significação da masculinidade como ligada ao poder e baralha a sua definição por referência simbólica a um *outro* feminino que está, afinal, em transformação (Bruni et al., 2005; Fournier, 2002). Claro está que a desestabilização da versão cultural dominante do género, pela presença nestes lugares de sujeitos genderizados “impróprios”, implica frequentemente custos muito elevados para os seus intervenientes e constantes movimentos de reapropriação dessas transgressões para que a ordem seja novamente reposta (Gherardi, 1996; Hopfl, 2007).

Por isso, talvez mais importante do que a focalização apenas na reprodução ou numa visão redutora da resistência seja a ênfase das *tensões* suscitadas por estes movimentos e, subsequentemente, as contradições da própria condição dupla destas mulheres. Isto porque, muito embora surjam tentativas para remediar a desestabilização ocorrida na ordem de género pela entrada destas mulheres nos universos masculinos, o lugar simbólico e subjectivo a que se

volta, após operado tal restabelecimento, e que molda a geografia destes contextos e do poder, já não pode ser o mesmo (Butler, 2004; Connell, 2002; Fournier, 2002; Lorber, 2005).

É este o sentido que me parece ser adoptado pelos estudos recentes quando tendem a dar particular enfoque a esta encruzilhada quotidiana – nunca resolvida – de significação de género (cf. Poggio, 2006; Pullen et al., 2007). Deste modo, por um lado, continua a realçar-se a pressão para o conformismo e reprodução como é o caso das identidades de *convidada* ou de *marginal*¹³⁰ (Gherardi, 1996) das gestoras; da participação das engenheiras em rituais que as levam a assumir as regras organizacionais como uma inevitabilidade (Gherardi et al., 2001)¹³¹; e dos processos identitários de redução e diminuição¹³² (Hopfl, 2007) das académicas. Por outro lado, reconhece-se que estas estratégias genderizadas, que se inscrevem na reprodução das convenções normativas, são acompanhadas por outras formas de resistência como acontece com as identidades da *holidaymaker* e da *cobra na relva* (Gherardi, 1996)¹³³ das gestoras que desestabilizam os imperativos masculinos e contestam os territórios e as fronteiras simbólicas entre os géneros; as práticas de *ironia* e *sarcasmo*, que marcam as interações entre as engenheiras e os seus colegas (Gherardi et al., 2001)¹³⁴ e potenciam a reinscrição das suas subjectividades organizacionais; e as *outridades* das académicas estrangeiras (Czarniawska & Sevón, 2008) que conseguem, pela articulação de diferentes interseccionalidades, reinscrever trajetórias híbridas de significado e de poder, possibilitando, por isso, formas outras de se fazer género nesta geografia de fronteira entre as significações hierarquizadas e dicotómicas dos géneros, culturas nacionais e actividades profissionais.

A tensão entre reprodução e transformação nas práticas de género, que pode ser percebida nos estudos anteriores, é ainda claramente visível nos *rituais de cerimónia* e de *remedeio* identificados pelo extenso trabalho de investigação de Gherardi e seus/suas co-autora(s) (e.g. Bruni et al., 2005; Gherardi, 1995; Gherardi et al., 2001). Tais rituais

¹³⁰ Estas identidades dão conta da narrativa de gestoras que, apesar de ultrapassarem o teste que lhes é colocado por uma cultura masculina para a sua entrada e aceitação como membro legítimo da organização continuam todavia a ser percebidas como forasteiras, nunca sendo aceites, muito embora as próprias não reconheçam o teste como uma batalha e nem lhes dêem importância. A convidada todavia é uma identidade construída numa cultura masculina amigável enquanto que a marginal é originada na relação das gestoras com um posicionamento masculino hostil.

¹³¹ As autoras referem-se a um conjunto de estratégias que lhes permitem sobreviver neste contexto hostil ao aceitar o seu lugar de mulher que se traduz num envolvimento moderado na carreira, num evitamento da competição directa com os seus colegas homens e em obter com tacto e delicadeza o que é preferível não reclamar pela autoridade: longas horas de trabalho, prioridade à carreira mas discrição na sua iniciativa e presença, empenhamento incondicional, mas evitando a competição directa com os seus colegas homens.

¹³² Diminuição e redução alcançada através do uso de diminutivos, da objectivação, da categorização essencialista e da amputação. Esta última diz respeito às estratégias usadas para paralisar as mulheres que mesmo alcançando posições de destaque nas organizações masculinas e tornando-se projectos masculinos ou quase masculinos, continuam, segundo Hopfl, sem poder, não sendo todavia jamais possível ver a extensão da sua amputações. Ambas implicam todavia uma conquista bem sucedida dos seus processos de negociação neste lugares que as coloca na margem e a sua progressiva aceitação.

¹³³ A *holidaymaker* refere-se à identidade de gestoras constituídas em culturas masculinas amigáveis mas que elas não deixam de contestar e desafiar; A *cobra na relva* é também denominação para uma identidade que se constitui do mesmo modo, mas agora em culturas masculinas hostis.

¹³⁴ A propósito da ironia e do sarcasmo, ver também Peter Fleming e André Spicer (Fleming et al., 2003, 2008).

organizacionais são entendidos pela(o)s autora(e)s como formas de restabelecimento da ordem de género, quebrada pela presença das mulheres e dos seus corpos nos universos masculinos. O *ritual de cerimónia* remete para práticas quotidianas que servem para manter, reproduzir, transmitir, celebrar e reconhecer a ordem simbólica instituída (Gherardi, 1994). Por sua vez, o *ritual de remedeio* visa restabelecer a ordem de género – quando fragilizada e desestabilizada – pelo recurso a práticas organizacionais que empurram as mulheres para lugares menos reconhecidos e/ou “femininos”, as excluem de determinadas formas de sociabilidade e as reenviam para a “natureza feminina” como a maternidade (Gherardi, 1994). No entanto, e não obstante ser diferente o tipo de interacção que lhes dá forma, ambos os rituais acarretam consigo, pela sua condição temporal e contextual, um efeito não autorizado e inadvertidamente transgressor dessa mesma ordem. Isto porque, em primeiro lugar, encetar as práticas que procuram manter ou restabelecer uma dada ordem de género significa assinalar que é necessário um esforço de negociação (in)consciente de ambos os géneros e que tais rituais não se cumprem de forma “natural”. Em segundo lugar, significa que para proceder a tal “remedeio” é antes de mais necessário reconhecer que as fronteiras de género foram transgredidas, que o género é na verdade de natureza ambígua e/ou que é necessário proceder à (re)construção discursiva dos seus significados pela negociação dos (novos) limites. Ora, celebrar e reparar esses significados de género pressupõe inevitavelmente abrir uma possibilidade de resignificação por constantes processos de *diferença* na tentativa de lidar com a própria resistência não oposicional suscitada pela ambiguidade que se gera na transgressão das fronteiras entre os universos de significado.

Nesta breve incursão por este triângulo de investigação, é fácil de concluir que a vida das pessoas é sempre atravessada por uma multiplicidade de combinações sócio-simbólicas que vêm complexificar o entendimento das práticas e subjectividades de género organizacionais e profissionais. É, então, a *tensão* gerada por esta multiplicidade paradoxal que se torna condição necessária para a agência dos seus sujeitos e, conseqüentemente, o seu envolvimento em processos de resistência e/ou acomodação, constringendo ou potenciando a emergência de projectos emancipatórios quotidianos – emergência que é sempre jogada entre “um distanciamento crítico e autónomo” e uma “sobrevivência socialmente mediada” (Hall et al., 2007: 534).

É enformada por esta visão teórica do género que parto para o capítulo 4, no qual me debruço sucintamente sobre estudos de género dedicados ao empreendedorismo, tantas vezes

remetidos para os chamados “estudos das/sobre mulheres”. Denominação da qual, de imediato, transpira a condição de “outro” que é dada àquelas nesta área de investigação e que acaba por ter o efeito pernicioso de *guetização*, termo, aliás, usado no início de uma entrevista por parte da empresária Carolina¹³⁵ relativamente ao objectivo do meu próprio projecto de investigação¹³⁶. Este capítulo constitui-se, assim, com dois propósitos centrais: ilustrar as movimentações dos feminismos académicos para a produção de conhecimento à volta da problemática específica que é a presença e participação das mulheres nos contextos de empreendedorismo; e enquadrar academicamente o contexto “empírico” em que se realizou o trabalho de investigação que apresento na terceira parte do texto.

¹³⁵ De **Carolina Michäelis de Vasconcelos** (1851-1925): primeira mulher a receber o título de catedrática em Portugal pela universidade de Coimbra; membro da Liga de Mulheres Portuguesas e do Conselho Nacional de Mulheres Portuguesas, sendo que em 1902 publica um conjunto de textos sobre os movimentos feministas em Portugal. Hoje dá nome a um dos prémios científicos mais reconhecidos e que visa distinguir mulheres investigadoras (Barradas, 2006: 54).

¹³⁶ A este tema volto mais tarde no capítulo 5 sob o subtítulo *Elas, eu e o estudo: breve reflexão sobre as condições relacionais e contextuais de emergência da investigação*.

4

A Genderização do Discurso de Empresariado e o Género do Sujeito Empresário Tornando a masculinidade (in)visível

“Defendo que a forma como pensamos acerca do género é significativa para a nossa compreensão do empreendedorismo” (Berg, 1997: 259)

A título ilustrativo, gostaria de começar este texto por fazer referência a um conjunto de iniciativas que com frequência têm sido produzidas na instituição académica onde exerço a minha actividade enquanto docente e investigadora. Em parceria com algumas associações empresariais, realizaram-se vários seminários sobre a actividade empreendedora para informação, esclarecimento e sensibilização da(o)s estudantes de gestão. Para o efeito e no sentido de publicitar tais eventos foi sempre concebido um cartaz alusivo ao tema do empreendedorismo. É porém de salientar que por duas vezes, de que eu tenha tido conhecimento, o rosto desse cartaz foi uma pessoa jovem, com uma aparência actual e informal. Pretendeu-se, presumo, sugerir a imagem do novo empresário como aquele que está em consonância com “os ares dos tempos modernos” e abandonar uma concepção mais tradicional, formal e tecnocrata. Uma outra particularidade desta nova concepção de *empresariado* é a de que a figura escolhida para a personificar não só se fez através de um jovem mas de um *jovem homem*¹³⁷. Uma possível interpretação deste episódio aqui descrito é que se existe uma tentativa de reactualização da representação do *sujeito* empresário, ela parece não ter sido feita ao nível do género. E embora a alusão à *masculinidade* dos cartazes tenha aqui apenas uma relevância de mera curiosidade, é também de dizer que desconheço exemplos contrários, isto é, que destaquem no primeiro plano a figura de uma mulher.

Uma outra imagem¹³⁸ a que quero também fazer menção, como forma de introduzir os argumentos teóricos que dão forma a este capítulo, é aquela que acompanha um anúncio da *Presidência do Conselho de Ministros* sobre um programa de formação em empreendedorismo destinado *exclusivamente* a mulheres e que foi publicado em vários jornais nacionais no início do ano de 2009, entre os meses de Dezembro e Março. Voltando à imagem, parece-me sugestivo que nela se encontre num primeiro e grande plano o rosto levantado de uma jovem mulher sorridente que parece olhar para um horizonte situado num plano superior. Olhar e horizonte que são, no entanto, inacessíveis a quem observa a imagem: o olhar, porque

¹³⁷ Refiro-me especificamente aos cartazes alusivos aos seminários organizados pela Direcção de Curso de Gestão da Universidade do Minho em parceria com a “Associação das Pequenas e Médias Empresas-Portugal” e a TecMinho, no ano lectivo de 2005-2006.

¹³⁸ Porque é do lugar comum que uma imagem vale por mil palavras.

ignora aquela(e) que o observa; o horizonte, porque se imagina situado fora do plano do que a imagem nos dá a ver. Depreende-se que o posicionamento do rosto daquela mulher não é efeito do acaso mas tem como fim transmitir confiança no (seu) futuro “empreendedor”. Até aqui nada de surpreendente, uma vez que o público-alvo desta proposta de formação são mulheres que pretendem lançar-se na “aventura” do empreendedorismo. Contudo, sobre o ombro desta jovem, e já recortada pelos limites da imagem, podemos descobrir parte de uma mão que pertence a uma segunda figura localizada ao seu lado, embora desfocada e num plano secundário. Esta figura, que sugere manter uma relação de proximidade com a mulher da imagem, é um homem, também ele jovem, que partilha com a parceira da fotografia um sorriso e um olhar direccionado para um mesmo lugar no horizonte. Pergunto-me, por isso, das razões que levam a introduzir esta *figura masculina* afectuosa e companheira num anúncio com fins últimos de promoção de uma formação profissional/organizacional cuja população alvo são exclusivamente mulheres? Se na primeira imagem que pretende representar a figura “abstracta” do empreendedorismo, e, portanto, neutra ao género, se opta pelo recurso a um homem para a significar, que dizer de uma imagem alusiva ao empreendedorismo e intencionalmente genderizada no feminino conter, ainda que num segundo plano, uma figura masculina?

Parece-me que, relativamente a esta segunda imagem, o “empreendedorismo feminino”¹³⁹ só pode ser pensado e/ou tornado viável quando alicerçado na vontade masculina de aceitar e/ou participar nesse mesmo projecto. Por outro lado, este projecto deixa de ser pensado como de “menor importância” ou “limitado” porque os homens também lá estão, ainda que de forma “(in)directa” e “num segundo plano”. É por isso que esta presença masculina, “encoberta” pela sua desfocagem, permite não apenas a viabilidade do projecto “feminino” como a sua garantia para ultrapassar a condição genderizada a que foi circunscrito pela própria natureza do programa de formação: a de ser exclusivamente dedicado às mulheres. O *alicerce masculino* torna-se assim imprescindível para a concretização de projectos de empreendedorismo, mesmo quando exclusivamente pensados para mulheres¹⁴⁰.

É com estes dois exemplos que de forma “prosaica” (Steyaert, 2004) procuro ilustrar dois dos principais argumentos a aprofundar neste capítulo: a genderização das práticas de empresariado e do sujeito empresário como masculinos e a construção discursiva da empresária a partir da condição de *outridade*. Não sendo este um trabalho sobre empreendedorismo *tout*

¹³⁹ Título do anúncio.

¹⁴⁰ Claro que outras reflexões poderiam ainda fazer-se acerca destas imagens com bases nos discursos dominantes ligados à identidade empreendedora na sua relação com a idade, etnia, “raça” e heterossexualidade.

court, é contudo importante aqui dar conta, de forma breve, das concepções teóricas que revestiram as suas práticas, sujeitos e contextos, uma vez que é neste ambiente interaccional e discursivo que se desenrola a acção da narrativa empírica de que faço uso para reflectir sobre as tensões geradas entre as lógicas de dominação e de resistência de género nas performatividades identitárias de um grupo de empresárias.

É por isso que julgo importante deter-me, ainda que brevemente, na literatura que tem exposto e debatido a *presença dual* das mulheres no empreendedorismo, território académico que se encontra, de uma forma geral, sujeito a uma vontade dominante de coesão científica e institucional e a uma tentativa de neutralização das múltiplas e desconexas origens disciplinares, suscitadoras de divergentes leituras e interpretações do acto empreendedor (Cornelius, Landstrom, & Persson, 2006; Gartner, Davidsson, & Zahra, 2006; Low & MacMillan, 1988). Esta vontade não é todavia imune a forças contrárias, dando origem a um debate, sem perspectivas de resolução, e que não deixa de ser passível de se incluir na experiência mais abrangente do conhecimento produzido no âmbito das organizações e da gestão. Como é fácil de antever pelo já dito na primeira parte, num dos lados da barricada teórica e metodológica perfilam-se a(o)s defensora(e)s da urgência de convergência à volta de paradigmas positivistas e funcionalistas, que sirvam de inspiração a uma comunidade académica com regras próprias, de modo a que se fixe definitivamente um estatuto ontológico realista (cf. Calás, Smircich, & Bourne, 2009), objectivista (Ahl, 2006a; Jennings, Perren, & Carter, 2005) e unificador do empreendedorismo e, por consequência, se emancipe esta área do conhecimento (Davidsson, 2004; Davidsson, Low, & Wright, 2001; Gartner, 1990; Gartner et al., 2006; Low et al., 1988; Low, 2001; Shane & Venkataraman, 2000)¹⁴¹. Esta visão, marcada por privilegiar uma atenção económica e individual/ista, tem sobretudo feito a sua investida e sido liderada pela academia americana, acabando, enfim, por ser mimetizada na Europa. Todavia, há que reconhecer que a partir dos anos 70, e neste último universo, surge a vontade de dar voz a uma outra versão mais “holística” com “um sabor filosófico” e uma abertura nas questões a colocar e nos métodos a usar (Fayolle, Kyrö, & Ulijn, 2004: 11)¹⁴².

¹⁴¹ Isto porque, como já explicitado no primeiro capítulo desta tese, tal convergência teórica e metodológica é percebida como produtora do reconhecimento e legitimidade na investigação e pedagogia e, por consequência, condição impreterível para conseguir financiamento e apoio institucional para os projectos académicos sobre empreendedorismo (Gartner et al., 2006).

¹⁴² Segundo Alain Fayolle, Paula Kirö and Jan Ulijn (2004) a emergência do empreendedorismo no território europeu relaciona-se mais precisamente com uma primeira transição para a modernidade, a industrialização e liberalização das sociedades ocidentais, e com uma segunda transição que os autores denominam de pós-moderna e que data dos anos 70, altura em que reemerge uma visão europeia da investigação sobre o empreendedorismo que parece ter declinado durante a era moderna. Até esse período, apesar do conceito ter emergido na Europa, o contributo académico reconhecido e dominante é sobretudo proveniente dos Estados Unidos da América. Apesar desta visão histórica e cultural do empreendedorismo por parte destes autores, ela serve sobretudo para contar a história d um empreendedorismo que continua a ser percebido de um ponto de vista preferencialmente económico. De forma mais esclarecida Barbara Cornelius, Hans landstrom e Olle Persson

É a partir desta postura de abertura que se pode formular e destacar a contribuição diferenciada da comunidade académica europeia que argumenta a favor da multiplicidade e fragmentação das abordagens epistemológicas e teóricas e procura repensar criticamente o empreendedorismo. Nele integram-se textos de referência como a trilogia sobre os movimentos do empreendedorismo levada a cabo pelos editores Chris Steyaert e Daniel Hjorth (Hjorth & Steyaert, 2004; Steyaert & Hjorth, 2003b, 2006). Três obras académicas que se afastam de versões mais clássicas e funcionalistas para abrir espaço reflexivo ao contributo das abordagens discursivas e narrativas, defensoras do empreendedorismo enquanto construção sociocultural e estudiosas do seu poder disciplinador para imprimir uma “certa realidade” aos seus objectos/sujeitos. É também este o lugar académico ocupado pelos novos textos feministas que enfatizam a *interseccionalidade* (Essers et al., 2007, 2009; Essers, Benschop, & Doorewaard, 2008; Harvey, 2005) e *desconexão* (Fournier, 2002) das diversas narrativas e identidades empreendedoras e a concepção do empreendedorismo como prática sócio-simbólica de fronteira (Essers et al., 2009; Lindgren & Packendorff, 2006), envolvida activamente na transformação social (Bruni et al., 2005; Calás et al., 2009; Calás, Smircich, & Bourne, 2007; Fletcher & Watson, 2006; Fournier, 2002).

Na verdade, os textos que se dedicam a inquirir o grau de convergência desta área do conhecimento concluem por um tempo presente marcado pela persistência de divergências e de escassas sobreposições académicas no que concerne à significação do empreendedorismo (cf. Cornelius et al., 2006; Gartner et al., 2006; Grégoire, Noel, Déry, & Béchar, 2006; Zahra & Dess, 2001). Contudo, e em relação à história desta área académica, há autora(s) (cf. Cornelius et al., 2006; Grégoire et al., 2006) que, para descansar a(o)s mais apreensiva(o)s quanto ao perigo da fragmentação, não deixam de argumentar pela presença de constantes ciclos que são tanto marcados pela divergência como pela convergência, contrariando as visões mais pessimistas que temem a desagregação (e.g. Low, 2001; Shane et al., 2000).

No que concerne ao contexto nacional, o debate relativo à teoria e investigação sobre género e empreendedorismo tem sido escasso ou mesmo inexistente¹⁴³. Daí o mérito reforçado dos trabalhos de investigação sociológica de Maria de Lurdes Rodrigues (1989) e Maria das Dores Guerreiro (1996), referências pioneiras nesta área do conhecimento. É essa a principal

(2006) especificam que o conceito de empreendedorismo, de origem francesa, surgiu no século XII, sendo contudo só em meados do século XVIII, e impulsionado pelas condições económicas desse período da história, que o texto de Richard Cantillon, intitulado *Essai sur la Nature du Commerce General*, vem suscitar o interesse literário e académico pelo empreendedorismo, atribuindo-lhe explicitamente um papel de destaque na economia.

¹⁴³ De notar que mesmo no âmbito do estudo do empreendedorismo sobre uma vertente exclusivamente económica os trabalhos publicados sobre o contexto nacional continuam a ser escassos (e.g. Silva & Hall, 2005).

razão que determina que este texto seja predominantemente articulado a partir de contributos originários de academias anglo-saxónicas e de outras geografias da Europa continental de onde provém grande parte do contributo crítico.

Assumindo, desde já, que este é um texto de natureza preferencialmente teórica, opto, pela mesma razão acima mencionada (escassez de contributos nacionais), por aqui incluir alguns dos testemunhos de seis associações empresariais geograficamente localizadas na região norte do país¹⁴⁴, o mesmo território nacional onde se situam as empresas da quase totalidade das empresárias que integraram este estudo. Testemunhos que resultaram da participação destas associações na realização de entrevistas exploratórias¹⁴⁵ e das suas reflexões sobre o tecido empresarial português, considerando, para o efeito, que estas organizações cumprem *formalmente* um papel de representação das empresas e/ou empresária(o)s ao nível nacional e/ou regional. Porém, compreendo que tais testemunhos são eles mesmos efeito não só da natureza retórico-discursiva das suas organizações associativas, centradas em determinados sujeitos empresariais (empresárias, jovens empresários, empresários de pequenas e médias empresas, empresas regionais e/ou nacionais) e, portanto, definidora do tipo de conhecimento produzido, nomeadamente sobre a participação das empresárias nestes contextos e nos planos de formação em empreendedorismo¹⁴⁶, como também das posições e experiências genderizadas organizacionais e profissionais ocupadas pela(o)s entrevistada(o)s. Acresce ainda a este “cenário de constrangimento” no e do qual emergem os testemunhos, o grau de receptividade da(o)s entrevistada(o)s face aos objectivos e aos sujeitos da investigação: as preocupações explicitamente manifestadas por uma *investigadora* sobre a *relação entre o género e a actividade empresarial*, para o qual precisa de contar com a participação de *empresárias*, e que, por isso, pede informação sobre a participação da(o)s empresária(o)s na vida económica e social portuguesa.

¹⁴⁴ Associação Empresarial de Portugal (AEP), Associação Empresarial do Minho (AIMINHO), Associação Comercial de Braga (ACB), Associação Nacional de Empresárias (ANE), Associação de Pequenas e Médias Empresas (PME-Portugal) e Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJ). Ver a tabela 1 no capítulo 5 que apresenta mais informação relativamente às/aos entrevistada(o)s e respectivas associações empresariais. Informo, ainda, que a entrevista realizada à ANJ contou com a participação conjunta do Vice-Director e Responsável pela Formação desta organização e que as entrevistas à ANE foram concretizadas através dos testemunhos, em momentos separados, da sua actual Presidente e da empresária responsável pela sua fundação que ocupou anteriormente aquele mesma posição. Ambas as empresárias contribuíram igualmente através das suas narrativas profissionais, empresariais e pessoais para o estudo principal.

¹⁴⁵ Na quase totalidade dos excertos apresentados, opto por não identificar a sua autoria. Tal opção pela preservação selectiva do anonimato de certos testemunhos, justifica-se, no meu entender, por três razões principais: dado que a análise que aqui se pretende fazer é sobretudo entendida a partir de uma visão colectiva não centrada na natureza diversa das associações empresariais e dos seus representantes, identificá-las não se torna requisito imprescindível; muito embora a(o)s entrevistada(o)s tenham sido interpelada(o)s na condição de representantes das respectivas organizações a que pertencem, a espontaneidade de certas intervenções, que muito enriquece o processo interpretativo, ultrapassa uma concepção redutora do discurso institucional, nele se intersectando outras condições discursivas (género, ideologia política, estatuto e posição hierárquica ocupada e outras condições profissionais e organizacionais) que ajudam a delinear a performatividade de “entrevistada(o)” e que se influenciam mutuamente; e, por último, garantir esse anonimato permite-me, do meu lugar de investigadora, uma maior liberdade interpretativa dos próprios excertos. Assim sendo, as associações empresariais são apenas identificadas quando a sua referência se torna importante para o entendimento do argumento analítico que pretendo defender.

¹⁴⁶ Alguns dos temas abordados em contexto de entrevista.

Estas entrevistas exploratórias serviram, assim, o propósito, como terei oportunidade de voltar a frisar no capítulo 5, de me introduzir num contexto de trabalho e organizacional do qual dispunha de escassa informação¹⁴⁷. Na altura, pressupus que o contacto com as associações empresariais seria uma porta de entrada para o entendimento deste universo profissional e organizacional. Um contexto para o qual fui igualmente estando atenta no meu quotidiano através da recolha de artigos de jornal/revistas e de informação relativa à organização de eventos ligados ao empreendedorismo de foro académico, político ou empresarial. Assim sendo, e quando o julgar pertinente, faço igualmente acompanhar este último texto teórico, de certo modo “hibridizado”, de algumas pequenas anotações relativamente aos artigos que fui recolhendo espontaneamente e sem critérios definidos ao longo do projecto de investigação, de forma a contribuir para uma perspectiva mais enriquecedora deste tema.

4.1. O empreendedorismo/empresariado como discurso(s), identidade(s) e corpo(s) masculino(s)

Ainda permanecendo como predominantemente empírico (Cornelius et al., 2006), o conhecimento produzido sobre empreendedorismo, que com frequência se sobrepõe à literatura académica acerca das empresas de pequena e média dimensões (Cook, Belliveau, & Vongseggero, 2001; Grant & Perren, 2002; Gundry, 1990; Landstrom & Johannisson, 2001; Van Dijk, 1997; Walker & Brown, 2004)¹⁴⁸ e a temas como a gestão estratégica, mudança e inovação (Davidsson, 2004; Low et al., 1988; Zahra, 2005) ou ainda ao debate sobre a própria concepção de “empresa” (Fenwick, 2008; Salaman & Storey, 2008; Sturdy & Wright, 2008), tem sido sobretudo pautado por modelos teóricos racionais e positivistas, confirmadores de compreensões dominantes (cf. Kyrö & Kansikas, 2004) que são reproduzidas por uma investigação e pedagogia acríticas (cf. Ballla, Steven, & Watkins, 2004; Blackmore & Sachs, 2003; Gundry, 1990). Isto porque, neste círculo dominante, se partilha a convicção de que o desenvolvimento de um conhecimento abstracto com o objectivo de explicar e prever o empreendedorismo, numa procura de leis gerais e relações causais (e.g. Low et al., 1988; Phan, 2004), requer a produção de um objecto estável (e.g. Wortman Jr, 1987) e a imposição de

¹⁴⁷ Os dados estatísticos são sobretudo aqueles fornecidos por algumas instituições governamentais e institucionais, nomeadamente no contexto da União Europeia, e a que já fiz referência na introdução à parte dois, sendo ainda minha intenção acrescentar nas próximas páginas mais alguma informação neste âmbito. Para além da bibliografia académica, outra estratégia de recolha de informação passou pela leitura da imprensa especializada em gestão e negócios, destacando a este propósito a revista *Executiva* que contudo não tem uma publicação regular. Recentemente saiu um livro num registo de “auto-ajuda” da jornalista e editora da revista *Exame*, Rosália Amorim (Amorim, 2009), que nos apresenta 25 entrevistas realizadas a gestoras e empresárias de grandes empresas cotadas no PSI-20, autora que parece enfatizar sobretudo um registo essencialista da diferença de género.

¹⁴⁸ Esta relação é inclusive bem visível nas publicações académicas quando se percebe que revistas como o *Journal of Small and Business Management* tendem a ter sempre presente nos seus índices textos sobre empreendedorismo (Auken, Rittenburg, Doran, & Hsieh, 1994; Cowling & Taylor, 2001; Hornaday, 1990; Scherer, Brodzinski, & Wiebe, 1990).

versões únicas que combatam a ambiguidade e a subordinem às imposições do *aparatus* metodológico e teórico. Este esforço tem sido sobretudo incentivado por uma investigação económica¹⁴⁹ que inscreve o empreendedorismo na grande narrativa da modernidade e do progresso económico (e.g. Landstrom et al., 2001; Schumpeter, 1934/2008; Shane, 2000; Shane et al., 2000; Westhead, Ucbasaran, & Wright, 2009; Zahra, 2005). Narrativa que é igualmente partilhada por uma investigação sociológica (Chung & Gibbons, 1997; Fogel, Hawk, Morck, & Yeung, 2009; Litch & Siegel, 2009) ainda marcada por uma abordagem convencional, não reflexiva e funcionalista (Chung et al., 1997; Elam, 2008; Grant et al., 2002) em relação ao sistema social reconhecido e legitimado(r) do empreendedorismo e à produção do conhecimento (Berg, 1997; Hurley, 1999; Mirchandani, 1999; Ogbor, 2000; Stevenson, 1990). É nela que se incluem estudos dedicados à profissionalização e educação do empreendedorismo, às políticas institucionais e à integração de “grupos minoritários” neste contexto (Basu, 2009; Brush, 1992; Robb, 2002; Scherer et al., 1990).

Para contar a história académica desta área disciplinar, na sua versão dominante e, portanto, económica, torna-se incontornável a referência ao contributo seminal¹⁵⁰ de Schumpeter¹⁵¹ (Schumpeter, 1934/2008) e à influência da sua concepção de empreendedorismo e dos seus sujeitos, que podem ser diversos¹⁵², como produtores de descontinuidade pela inovação¹⁵³, levando a novas combinações e à criação de riqueza e crescimento económico (Bull & Willard, 1993). Concepção que continua a repercutir-se na investigação actual (e.g. Casson, Yeung, Basu, & Wadeson, 2009; Delmar, 2004; Erikson, 2001; Shane, 2000; Singh, 2001), sendo disso exemplo os textos de Shane e Venkataraman (2000; 2001) e de Per Davidsson (2004; 2001): os primeiros centram-se, a partir de uma “linguagem da oportunidade” (cf. Gartner, Carter, & Hills, 2003) nos processos de descoberta, identificação, avaliação e exploração de circunstâncias que se constituam como favoráveis para o negócio¹⁵⁴ e

¹⁴⁹ Embora os temas possam ser variados: inovação, desenvolvimento regional, variáveis étnicas, investimento de capital, gestão dos recursos, políticas de emprego e auto-emprego, sociologia e capitalismo (Cornelius et al., 2006).

¹⁵⁰ Bruni, Gherardi e Poggio (2004b) e Helen Ahl (2004; 2006a) destacam ainda como trabalho seminais do empreendedorismo “económico” a teoria de “criação das empresas” de Collins e Moore, de 1964, e a “teoria do risco” de Frank Night, de 1921, apresentada na sua obra *Risk, Uncertainty and Profit* (Cornelius et al., 2006).

¹⁵¹ Schumpeter, embora seja o autor mais citado dentro desta área de investigação, como recorda Ahl (2006a), é, na interpretação de certos autores críticos (e.g. Swedberg, 2006), lido e interpretado de forma linear com o intuito de se defender e sobrevalorizar a dimensão económica do empreendedorismo em detrimento da sua função sócio-cultural e de modo a justificar uma visão acrítica e funcionalista da investigação que lhe é dedicada. Segundo Ogbor (2000), Schumpeter chega mesmo a mostrar-se céptico da capacidade de explicação dos modelos matemáticos no que diz respeito ao empreendedorismo. Ogbor acrescenta que na sua obra *History of Economic Analysis*, o autor faz inclusive referência à interferência entre ciência e ideologia e na 3ª edição do livro *Capitalism, Socialism and Democracy*, aquele apela inclusive à auto-reflexividade para se ir além do tomado como adquirido (Ogbor, 2000:628).

¹⁵² Por exemplo, com negócio próprio ou na situação de dependente.

¹⁵³ Pela introdução de novos produtos ou de novas características a um produto já existente; novos métodos de trabalho; novos mercados; e novos recursos ou matérias-primas (Schumpeter, 1934/2008).

¹⁵⁴ Por interpelação de Kilby, e partindo de uma visão crítica das teorias do empreendedorismo assentes numa versão racional e consciente da identificação e exploração das oportunidades de negócio, William Gartner, Nancy Carter e Gerald Hills (2003) questionam se tais perspectivas

dos quais são protagonistas sujeitos de natureza extraordinária e orientados para a auto-realização; e o segundo, tendo como intento clarificar o modo “correcto” de investigar sobre esta área do conhecimento, define empreendedorismo como “comportamento competitivo que orienta o processo de mercado” (Davidsson, 2004: 14), pois tal compreensão pressupõe uma consequência de sucesso ou influência económica, inclui processos de exploração e risco e restringe-se ao contexto dos mercados financeiros e económicos.

“Risco/inação/lucro” constituem-se como um tríptico que, desde Schumpeter, se vai continuamente articulando no discurso académico sobre empreendedorismo e que transborda como poder disciplinar para toda a vivência quotidiana das práticas e sujeitos organizacionais (Bruni et al., 2005). Contudo, esta *ciência económica*, aspirante a uma convergência regular e cumulativa de resultados, métodos e teorias e a uma definição precisa de empreendedorismo não se mostra capaz de resolver a diversidade que reside no acto empreendedor e as ambiguidades analíticas e conceptuais suscitadas à volta deste conceito (e.g. Brush, 1992; Bull et al., 1993; Carter & Allen, 1997; Chirikova, 2001; Edmondson, 1999; Hurley, 1999)¹⁵⁵, sendo disso consequência a sugestão de algumas/alguns autora(s) para que se abandone o termo empreendedor/ismo e se faça uso de outros que melhor permitam responder às inquietações e objectivos das particularidades investigativas (e.g. Ahl, 2002; Hornaday, 1990; Hurley, 1999).

A esta confusão somam-se, em função das suas tradições disciplinares e orientações epistemológicas, diversificadas *significações* e *sujeitos* ex(im)plicitos que participam na tecedura das diversas teorias de empreendedorismo e que agrupo, ainda que de forma artificial, à volta de três principais determinações de sentido: as qualidades individuais e/ou psicológicas de quem *cria* e/ou *gere* empresas e/ou *participa*, independentemente da sua posição formal no espaço organizacional, proactivamente na vida económica das empresas que foram criadas e/ou já se encontram estabelecidas (e.g. Baum & Bird, 2010; Bull et al., 1993; Carland, Hoy, Boulton, & Carland, 1984; Casson et al., 2009; Chung et al., 1997; Davidsson, 2004; Gartner, 1990; Low et al., 1988; Morris, Davis, & Allen, 1994; Shane et al., 2000); o comportamento colectivo de transformação organizacional de um ponto vista institucional e/ou económico (e.g. Carter, 2000a; Cliff, Langton, & Aldrich, 2005; Haugh & McKee, 2004; Kalleberg & Leicht, 1991; Van

centradas nas oportunidades não serão o novo *Heffalump* do empreendedorismo. De forma inversa, a(o)s autora(s) defendem uma perspectiva baseada no termo inglês “serendipity” que pode ser traduzido como “serendipidade”, neologismo que significa a consideração de ocorrências imprevisíveis e acidentais, sendo aqui dada particular relevância a uma versão não racional do empreendedorismo, geradora de inovação e criatividade. Nesta nova conceptualização valoriza-se o acaso que nunca foi equacionado e a sagacidade do empreendedor. É no fundo uma forma diversa de colocar o empreendedor na taxonomia da descoberta de oportunidades como bem refere Nicholas Dew (2009).

¹⁵⁵ Rodrigues (1989) aponta o mesmo tipo de dificuldade em relação estritamente à função empresarial que neste texto opto por aproximar daquela de empreendedor. Para esta socióloga a complexidade da função desenvolve-se a partir de diferentes combinações que implicam, de forma diversa, a propriedade, o controlo de gestão, a partilha ou não da função por um colectivo que assume uma forma mais ou menos estruturada e/ou formal, e a relação diferenciada com o poder e controlo pelos constituintes deste colectivo.

Dijk, 1997); e, ultimamente, a prática sociocultural que produz e restringe corpos e identidades organizacionais (Ahl, 2004; e.g. 2005; Essers et al., 2007, 2009; Fournier, 1998; Hjorth et al., 2004).

De um ponto de vista crítico, e dada a confusão de significações que o procuram capturar, sempre fracassando, o empreendedor/ismo pode ser visto paradoxalmente como um “significador vazio” impossibilitado de se preencher de forma inequívoca com um só sentido, sendo, no entanto, essa mesma falta que motiva o afã para insistir na sua circunscrição a uma identificação convergente, única e absoluta (cf. Jones & Spicer, 2005b). É de notar porém que entre estas várias significações, a investigação dominante, muito embora apetrechada de toda uma formulação “científica” do empreendedorismo como uma função/acção económica, tende a privilegiar um subtexto individual/ista (cf. Ahl, 2006a; Van de Ven, 1993). E é o domínio desta significação que leva autores como Bruni, Gherardi e Poggio a concluir pela predominante inscrição do empreendedorismo num “modelo darwiniano e heróico” (2004b, 258). Daqui decorre toda uma argumentação centrada na concepção do empreendedorismo a partir de lógicas discursivas de exclusão no sentido de eleger os seus legítimos sujeitos e excluir toda(o)s aquela(e)s que se constituem como falsas figuras empreendedoras (e.g. Cardon, Wincent, Singh, & Drnovsek, 2009; Carland et al., 1984; Cromie, 2000; Kazmi, 1999; Rauch & Frese, 2007)¹⁵⁶, levando à “criação de um sistema de castas” dos sujeitos e das empresas do empreendedorismo (Edmondson, 1999: 39). Nesta tentativa de circunscrição realço, como exemplo, a separação (ou convergência) do empreendedor do (com o) pequeno empresariado (Carland et al., 1984; Van Dijk, 1997), do capitalista e burguês (Kelleher, 2009; Schumpeter, 1934/2008), e do (com o) participante organizacional proactivo (Beckert, 1999; Hornaday, 1990). As empresas, por sua vez, podem ser diversamente delineadas como *empresas-empreendedoras* em função do seu rápido crescimento e/ou do seu reconhecimento como novas criações por oposição àquelas já estabelecidas e/ou reconhecidas como sem ambições de progressão económica (Cliff et al., 2005; Davidsson, 2004; Delmar, 2004).

Recentemente, perspectivas com subtextos individualistas têm aberto caminho para uma concepção do empreendedorismo como um processo constante de “tornar-se” que não se centraliza apenas na performatividade económica mas considera a emergência de novas formas

¹⁵⁶ James Carland, Frank Hoy, R. William e Jo Ann Carland (1984) defenderiam que o dono de uma pequena empresa que estabelece o seu negócio com o propósito principal de satisfazer os objectivos pessoais, e que a tem como sua principal fonte de entendimento, sendo tal negócio extensão da sua própria personalidade e ligado a necessidades e desejos familiares, não seria um empreendedor. Este é sim aquele que estabelece e pensa num negócio com o propósito de lucro e crescimento, caracterizando-se principalmente como inovador e empregador de práticas estratégicas de gestão. Esta distinção está, de certa forma, presente, ainda que pouco argumentada, no testemunho de alguns/algumas representantes das associações empresariais.

sociais, culturais e institucionais (Rindova, Barry, & Ketchen Jr, 2009). Estas novas tendências ousam questionar a própria racionalidade decisional do empreendedor (Dew, 2009; Gartner et al., 2003), através de conceitos como o de *paixão*, enquanto emoção necessária à coerência das cognições orientadas para objectivos de eficácia empreendedora (Cardon et al., 2009), ou o de *emancipação*, pela compreensão do acto empreendedor a partir da procura de autonomia relativa a uma ordem social estabelecida, da vontade de ocupar um papel de autoria e de assumir uma tomada de posição no mundo (Rindova et al., 2009). Porém tais metamorfoses, ainda que se apropriem de uma linguagem pós-estruturalista, não se afastam de um centramento nas qualidades psicológicas e individuais, agora sob formas menos convencionais e negando qualquer revivalismo de uma versão heróica, ao trazer para o texto académico os “*sonhos*” e a “*paixão*” do sujeito empreendedor.

Ora, é precisamente este modo de fazer investigação, pautado por um discurso dominante focalizado nas qualidades intrínsecas e individuais do sujeito empreendedor, que tem servido para descurar a sua significação sociocultural e, por inerência, para a ocultação das relações de poder genderizadas que o constituem (Ahl, 2004; Bruni et al., 2004b; Harvey, 2005; Mulholland, 1996; Ogbor, 2000; Reed, 1996; Stevenson, 1990). Daí que sejam vária(o)s a(o)s autora(e)s que insistem na necessidade de desconstruir este “imperialismo sexual” (cf. Stevenson, 1990), desvelando os processos pelos quais ocorre a sua normalização e legitimação. Fazê-lo passa, claro está, por questionar os processos de genderização da performatividade empreendedora dominante pois é ela que, nas palavras de Ogbor (2000), encobre a diversidade inerente às práticas de empreendedorismo e, por inerência, condiciona quem e o quê pode ser considerado como sujeito e acto empreendedores respectivamente.

Enquadrar esta intenção de desconstrução dos discursos e práticas do empreendedorismo significa ainda e desde já interpretá-la como parte integrante de um movimento epistemológico e teórico mais abrangente para o qual muito contribuíram os vários feminismos. É a partir deste mesmo movimento académico que os lugares de trabalho e organizacionais passam a ser compreendidos como constituídos predominantemente por discursos disciplinares inscritos em certas masculinidades que respondem por diversos “nomes”¹⁵⁷ nos quais se inclui o empreendedorismo (Collinson et al., 1994). Masculinidades “falicizadas” (Linstead et al., 2005) que têm como efeito último a celebração da impessoalidade e da instrumentalidade pela valorização da racionalidade, a garantia da autoridade e (auto)controlo e

¹⁵⁷ Burocrático, *managerialista*, capitalista (Acker, 1998, 2000a; Collinson et al., 1996; Ferguson, 1993; Martin, 2001; Mulholland, 1996) e, paternalista, autoritário, carreirista e informalista (Collinson & Hearn, 1994).

a separação do privado do lugar público (Burton, 1992; Hearn, 2000; Hearn et al., 2001; Hearn et al., 1989; Scully, 2003), ainda que com contornos diversos ao longo do tempo e em função dos contextos históricos e sociais (Reed, 1996). E se as formas pelas quais tais masculinidades são *mobilizadas* podem ser diferentes, elas partilham um mesmo fundamento sociocultural na construção das suas ontologias: a desvalorização e separação das mulheres e do feminino (Martin, 2001) e a máscara de neutralidade¹⁵⁸ que impede a codificação dos homens através de uma condição de especificidade (Collinson et al., 1994), garantindo-lhes¹⁵⁹ a possibilidade de se furtar a qualquer tentativa de categorização e essencialização (Amâncio, 1994, 1994; Bourdieu, 1999; Collinson et al., 1996; Simpson et al., 2005). No final, e como consequência destas várias masculinidades, e de cada uma delas, produz-se uma abstracção do sujeito organizacional, representado como racional, sem corpo e sem género (Acker, 1990: 151), o que torna invisível a sua forma masculina, construída, afinal, por celebração de um corpo disponível e controlado: *disponível*, porque desprovido das responsabilidades de procriação e sem condicionalismos de tempo; *controlado*, porque imune ou resistente às emoções (Ahl, 2004; Collinson et al., 1994; Collinson et al., 1996; Czarniawska-Joerges et al., 1991). Tal invisibilidade é, por inerência, expressão do poder desse corpo masculino enquanto significador da prática social como descorporalizada e dessexualizada (Acker, 1990; Burrell, 1992b; Collinson et al., 1994; Hearn et al., 1987; Hearn et al., 1989; Simpson et al., 2005) e como referência delimitadora dos corpos de “ignorância” que se encontram para além das fronteiras de inscrição dessa inteligibilidade masculina (Linstead et al., 2005). As (certas) mulheres e o feminino residem, em parte, neste espaço de ignorância, sendo a partir de uma relação dinâmica de *invisibilidade* e *visibilidade* que estas acabam por corporalizar a diferença: *invisibilidade*, porque os seus actos e subjectividades são feitos desaparecer ou silenciados pela prática organizacional (Fletcher, 2001) e pela própria teorização académica; *visibilidade*, porque marcadas pelo signo de corpos estranhos e de excepção à norma (masculina) neutra.

Os discursos masculinos que dominam o empreendedorismo têm, portanto, contribuído para sustentar as relações de (in)visibilidade e para a prevalência de um conhecimento monolítico que encobre a diversidade empreendedora (Dhaliwal, 2000; Harvey, 2005; Ogbor, 2000). É, assim, na *mentalidade do empreendedor* (Bruni et al., 2004b) que se reúne a

¹⁵⁸ Martin, orientada teoricamente por um fazer género alicerçado no interaccionismo simbólico, e tendo como mote de reflexão os testemunhos de um grupo de mulheres, identifica duas categorias de masculinidade – contestação e afiliação - em função da audiência a que tais mobilizações se destinam e das dinâmicas de interacção.

¹⁵⁹ A certos homens, claro está, que nos países ocidentais correspondem ao padrão “branco, heterossexual e privilegiado pela classe a que pertence” (Nentwicht, 2006: 503).

institucionalização da masculinidade inscrita nessa visão psicológica de um género masculino (cf. Berger, 1997; Bruni et al., 2004b; Czarniawska-Joerges et al., 1991; Lewis, 2006) constituído por significados qualificativos que enfatizam, como já referido, o risco, a inovação, a competitividade, a autonomia e a força de vontade. Nela se reconhecem os arquétipos do explorador¹⁶⁰, do aventureiro, do inventor e do “*self made man*” (Ahl, 2002; Bruni et al., 2005; Fischer et al., 1993; Mulholland, 1996; Ogbor, 2000; Reed, 1996) e algumas das práticas dominantes nas organizações centradas na eficiência económica e no controlo de gestão (Collinson et al., 1994). E é através dela que continua a ser reforçada e reafirmada a norma masculina na investigação sobre género e empreendedorismo (Ahl, 2004; Ogbor, 2000) que não deixa de a usar como referência para formular as suas questões, definir os seus métodos e conclusões. É esta imersão de significado numa certa masculinidade hegemónica do sujeito empresário que permite que as práticas de *empreendedorismo* se constituam como coisa “natural” para os homens (certos homens enformados por essa mesma masculinidade) como bem explicitado nas palavras “cientificamente” convictas proferidas pelos académicos Collins e Moore: “Independentemente do que possamos pessoalmente sentir acerca do empreendedorismo, *ele* é essencialmente *mais masculino* do que feminino, mais heróico do que cobarde” (citados por Bruni et al., 2004b: 258)¹⁶¹.

A nível internacional, a “mentalidade empreendedora” ganha sobretudo maior relevância nos discursos académico e pedagógico a partir dos anos oitenta, a que se alia um crescente interesse do discurso económico e político pelas expectativas nela contidas de panaceia para a criação de (auto)emprego (Blanchflower & Oswald, 1998; Cowling et al., 2001; Marlow, 1997), de estratégias inovadoras para lidar com os novos mercados económicos e de riqueza económica (Davidsson, 2004). Em particular e ao nível governamental, o empreendedorismo surge como resposta para a diminuição dos encargos económicos e da responsabilidade social do Estado no fomento das dinâmicas de emprego e, em função das suas agendas, para controlar as próprias significações do acto e sujeito empreendedores pela determinação e dependência gerada pelos planos de apoio financeiro disponibilizados a certas qualidades empreendedoras (Peren & Jennings, 2005).

¹⁶⁰ No caso nacional, parece-me que se pode inscrever neste arquétipo os portugueses que a partir do século XV se aventuraram na descoberta de novas terras e que ainda hoje são muitas vezes relembrados quando se pretende representar os portugueses como intrinsecamente empreendedores num certo discurso nacionalista político e empresarial, nos média e no lugar-comum. No cinema americano, destacam-se as figuras dos colonos brancos que vão desbravar novas terras e a figura, mais contemporânea, do “self made man” tão enaltecido na cultura deste país (cf. Ahl, 2002; Bruni et al., 2004b; Ogbor, 2000).

¹⁶¹ Ahl (2006b), fazendo uso da grelha de masculinidade/ feminilidade de Sandra Bem, confirma como os atributos psicológicos atribuídos pela literatura académica ao sujeito empreendedor acabam, enfim, por se sobrepor à grelha de masculinidade, sendo, por sua vez, opostos à grelha de feminilidade.

No contexto nacional é no final da mesma década que é despertado o interesse pelo empreendedorismo/empresariado, sem que tal corresponda a um crescendo de produção académica. Porém, há que dizer que, na actualidade, o empreendedorismo tem assumido um maior protagonismo nos discursos económico e político, sendo que o próprio termo passou a fazer parte do vocabulário do lugar-comum.

4.1.1. Uma breve incursão no tecido empresarial e no texto académico nacionais

Salvo raras excepções, são poucos os estudos nacionais que reflectem sobre o universo empresarial e algumas/alguns da(o)s suas/seus protagonistas como é o caso do empresária(o), construção sociocultural que persiste em manter-se masculina/masculinizada (cf. Almeida, Ferrão, & Sobral, 1994; Franco, 2007; Guerreiro, 1996; Lima, 2003; Rodrigues, 1989; Saraiva, 2011; Silva et al., 2005). Dos raros textos a referir, destaco, todavia, o trabalho de Filomena Mónica (1990) dedicado aos grandes industriais portugueses; a obra de Maria Lima (2003) sobre as grandes famílias empresariais, enquanto elites familiares e económicas às quais se reconhece de forma explícita a sua intervenção na vida política e económica nacional; a tese de Maria das Dores Guerreiro (1996) que, no âmbito das pequenas e médias empresas, deu início a essa mesma reflexão sobre a relação de sobreposição e complementaridade entre as estratégias familiares e a vida e gestão das pequenas e médias empresas; e, por último, o texto de Maria de Lurdes Rodrigues (1989) que concretiza um primeiro perfil das empresárias portuguesas¹⁶², figuras organizacionais que permanecem, em parte, silenciosas no actual discurso nacional¹⁶³.

De certa forma é também a história nacional que permite explicar a escassez de estudos sobre a actividade empresarial, quer por uma representação social depreciativa, associada à exploração e centralização numa rápida rendibilidade sem preocupações sociais e/ou à ligação ao poder ditatorial outrora instituído (Lima, 2003); quer pela necessidade sentida por este grupo,

¹⁶² Considerando factores como os de ordem demográfica, educacional, expectativas familiares, influências das famílias de origem e de orientação e percursos profissionais. A autora conclui todavia que apenas uma palavra permite traçar o perfil das empresárias: a diversidade. Tema a que retorno no próximo subponto.

¹⁶³ Se atendermos não só à escassa produção académica nacional que se dedica a este sujeito organizacional mas também à sua ausência dos cenários políticos e económicos visíveis: direcções de associações empresariais (como provam os testemunhos da(o)s entrevistada(o)s), participação nos média e na política. Claro que aqui se reconhece o esforço de certas associações empresariais como a Associação Empresarial de Mulheres Portuguesas (APME) e a Associação Nacional de Empresárias (ANE) para uma maior intervenção das empresárias na vida pública em geral, ainda que tal influência seja de algum modo reduzida, como explica a presidente da ANE: “Em termos associativos nós vemos que quem tem peso é a AEP e a CIF, são esses, não é?! É a parte metalúrgica, pronto, aquelas coisas mais ligadas aos sindicatos. Nós podemos pô-los a par de uma ANJ em termos de intervenção, por exemplo, por causa do tal Conselho Económico Social no qual nós temos lugar /e a ANJ também tem lugar permanente. Porque, de resto/ milhares e milhares de associações, mas que não têm voz/ nós temos a vantagem de ter voz, temos sempre um voto que podemos usar, não é?”. No âmbito da APME, destaco ainda a organização de certos eventos como é o caso dos Fóruns Empresariais que vão já na sua terceira edição.

de características muito diversas e de difícil apreensão pela regra científica (Rodrigues, 1989)¹⁶⁴, de evitar uma demasiada exposição pública de modo a que tal invisibilidade se torne inclusive útil para os próprios negócios e na relação com a sociedade portuguesa (Lima, 2003)¹⁶⁵.

Não obstante as razões aqui apontadas e que justificam essa invisibilidade, apreciada por uns/umas durante um longo período de tempo e mantida pelo desinteresse e/ou dificuldade de apreensão metodológica de outra(o)s, a confirmação é de que se escreve muito mais na academia sobre outros grupos profissionais e as suas respectivas práticas profissionais e organizacionais, como é o caso da gestão e dos gestores, do que sobre o empresariado e/ou empreendedorismo¹⁶⁶. Falta de curiosidade e interesse que também marca o contexto académico internacional.

Num processo dinâmico de metamorfose de sentido e poder vinculado a um discurso que molda uma certa masculinidade, são Barbara Czarniawska e Rolf Wolff (1991) que lembram o lugar de *outridade* assumido na literatura académica dominante das organizações pela *masculinidade empreendedora* face a outras masculinidades, como são aquelas que constituem os sujeitos gestor e líder¹⁶⁷. Neste texto que faz uso de uma metáfora dramatúrgica, o empreendedorismo é associado a uma masculinidade minoritária que é arredada dos grandes palcos financeiros, económicos e de poder, e o sujeito empreendedor ligado à criação de pequenos negócios¹⁶⁸ e a estratégias reducionistas de sobrevivência individual e social.

Todavia, pode inversamente admitir-se que nos encontramos na actualidade numa fase de viragem dada a atenção que recentemente tem sido dirigida ao empresariado no discurso político e económico nos planos nacional e europeu, agora associando-o directamente empreendedorismo¹⁶⁹, conceitos aliás que tendem a surgir confusamente sobrepostos¹⁷⁰ na

¹⁶⁴ Dado, segundo Rodrigues, a multiplicidade de formas e combinações que o empresariado pode assumir ao nível da sua fundação, partilha de capital, direcção, dimensão, área de actividade de negócio, grau de profissionalização da gestão e actividades técnicas.

¹⁶⁵ Esta tentativa de evitamento da exposição pública é sobretudo descrita como caracterizando os grandes empresários, cuja constituição e prosperidade das suas empresas remonta a um período anterior à revolução de Abril de 1974 (Lima, 2003).

¹⁶⁶ Refira-se a título de exemplo que o empreendedorismo ainda não mereceu particular atenção da investigação nacional que eventualmente se pode incluir sob o chapéu académico dos estudos organizacionais e gestão. Expressão disso mesmo são os artigos publicados na revista nacional *Comportamento Organizacional e Gestão*. Uma breve incursão por alguns dos números desta revistas dá conta da ausência da prática empresarial e dos sujeitos empresários/empreendedores como alvos de interesse nesta área de investigação.

¹⁶⁷ *Outridade* que também acaba por ser revelada num outro estudo de natureza diversa e no âmbito da psicologia social em que o empreendedorismo parece ser percebido como mais fácil de exercer por homens do que por mulheres e, por isso, menos positivamente avaliado do que quando exercido por mulheres, já que estas, pelas razões inversas, são percebidas como enfrentando mais obstáculos quando desempenhando tal papel (Baron, Markman, & Hirs, 2001)

¹⁶⁸ Esta relação é inclusive bem visível nas publicações académicas quando se percebe que revistas como *Journal of Small and Business Management* tendem a ter sempre presente nos seus índices textos sobre empreendedorismo (Auken et al., 1994; Cowling et al., 2001; Hornaday, 1990; Scherer et al., 1990).

¹⁶⁹ Os relatórios europeus e nacionais expressam essa preocupação (CITE, 2009; Franco, 2007; INE, 2009b), sendo disso exemplo as directivas europeias de apoio a projectos de consultoria e formação sobre empreendedorismo. Por outro lado, veja-se a introdução de unidades curriculares dedicadas ao empreendedorismo como acontece no curso de Gestão da Universidade do Minho, local onde se realizam, por iniciativa da *Tecminho*, aliada a outros parceiros económicos e sociais, vários eventos dedicados a esta temática, com o fim de promover o “espírito empreendedor”. Por último, faço ainda referência ao discurso do actual Presidente da República na *Semana Global do empreendedorismo* que decorreu em Lisboa em 2009. Nele o Presidente lamentava que Portugal ainda não tivesse uma “cultura empreendedora fortemente enraizada”

literatura sobre empreendedorismo como, de certo modo, foi evidenciado no ponto anterior deste texto.

A este interesse pelo empreendedorismo, acrescenta-se ainda a particular focalização no meio empresarial constituído por pequenas e médias empresas e a confirmação e valorização daquelas como contribuindo de forma significativa para a dinâmica do crescimento económico e de criação de emprego, critérios muito valorizados na tecedura interpretativa que se faz do acto de empreender desde o tempo de Schumpeter. Neste sentido, e para ilustrar esta mesma importância, refiro alguns dados quantificados e divulgados por organismos governamentais, associativos e meios de comunicação social. Assim sendo, o relatório do *Instituto de Apoio a Pequenas e Médias Empresas* (IAPMEI), intitulado “PME em números”, referia que em 2001 as pequenas e médias empresas representavam 99% do tecido empresarial português e eram responsáveis por 75% do emprego nacional¹⁷¹; o *Instituto Nacional de Estatística* (INE, 2009b) divulgava que em 2007 mais de 68% do sector empresarial era composto por empresas individuais (empresários em nome individual e trabalhadores independentes) e que as sociedades, embora com um peso de apenas 31,8%, garantiam 77,2% do emprego nacional; o *Jornal I*, de Setembro de 2009, divulgava, segundo dados da Eurostat de 2005, que 80% das empresas portuguesas têm em média quatro trabalhadores, percentagem que expressa a dimensão “micro” do contexto empresarial nacional (Ribeiro, Cardoso, & Aguiar, 2009).

Para completar esta descrição quantificável do tecido empresarial português, que se quer na actualidade empreendedor, acrescento as reflexões de alguns dos estudos académicos nacionais aqui salientados e que confirmam a natureza “familiar” das empresas portuguesas independentemente da sua dimensão (Guerreiro, 1996; Lima, 2003), colocando em causa a tida como adquirida separação entre as relações privadas da família¹⁷² e a gestão pública da empresa. É devido a esta versão enformada pela relação entre família e empresa que Guerreiro

relacionando a sua concepção de empreendedorismo com atributos individuais como a ambição, ousadia, confiança pessoal, criatividade e inovação dos jovens empresários portugueses. No seu discurso podia ainda subentender-se o empreendedorismo como solução para a crise financeira e económica que o país atravessava e atravessa) através de um maior investimento por parte dos portugueses no auto-emprego. O empreendedorismo surge, assim, para o Presidente da República Portuguesa como motor de progresso e crescimento económico e daí a sua extrema importância para a vida nacional portuguesa. Aliás, o Instituto Nacional de Estatística no seu relatório sobre empreendedorismo, e recorrendo à visão schumpeteriana de Nadim Ahmad e Anders Hoffman, apresentada em 2008 num artigo da *Organization for Economic Co-Operation and Development*, define-o como “o fenómeno associado com a actividade empreendedora, sendo a actividade empreendedora toda a acção humana empresarial em busca da criação de valor através da criação ou expansão da actividade económica pela identificação e exploração de novos produtos, processos ou mercados” (INE, 2009b: 1).

¹⁷⁰ Dada a confusão conceptual de empreendedorismo, opto por considerar aqui o empresariado como uma forma de empreendedorismo, contexto aqui privilegiado uma vez que o universo empírico onde me movo é sobretudo constituído pelo micro, pequeno e médio empresariado.

¹⁷¹ Informação recolhida no fórum empresarial (<http://www.forum-empresarial.pt/totalpmes.htm>).

¹⁷² Relação que pode ser tipificada a partir de arranjos familiares diversos (clã, nuclear, conjugal, fratria e individual) e em função de um conjunto de dimensões fundamentais para a caracterização dessa relação: “a rede de parentesco envolvida na relação empresarial, a composição de capital, a estrutura da direcção da empresa, a presença da família na organização e ainda os antecedentes dos empresários” (Guerreiro, 1996: 251).

(1998: 54) vem sugerir a conceptualização do pequeno empresariado português como “lugar estrutural e feixe de trajectórias sociais com perfil específico” (1996: 262), donde distingue dois traços centrais: dentro do quadro das famílias de origem, a importância das experiências de vida ligadas à propriedade e à gestão na formação dos saberes e identidades empresariais; e a ascensão social e diversidade da grande maioria de trajectórias sociais e familiares. É neste sentido que a investigação etnográfica sobre a vida das famílias empresariais, força Lima (2003) a concluir que o ideal cultural assente na separação entre negócios e relações familiares e/ou afectivas se revela contraditório a um tecido empresarial português caracterizado por um elevado número de empresas familiares. Dai o interesse da autora em analisar as contradições e tensões entre um discurso individualista que atravessa os textos académicos dominantes sobre empreendedorismo e marca a grande narrativa da modernidade, e uma lógica familiar associada, segundo a antropóloga, às sociedades pré-modernas. Individualismo que se expressa numa relação singular do “homem” com a sua “empresa” descurando-se outras condições contextuais e históricas e sendo dele, a partir das suas características e decisões individuais, que depende quase estritamente o futuro do seu projecto empreendedor (Ahl, 2004). Projecto que é avaliado, segundo um ponto de vista dominante, como penso ter esclarecido páginas atrás, a partir da sua capacidade de crescer e gerar riqueza económica (Davidsson, 2004; Saraiva, 2011), tornando-se indiferente para este discurso a sua participação noutras formas de transformação social (Calás et al., 2009; Fenwick, 2008). Actividade económica que é ainda merecedora de maior interesse e valor quando associada a determinados sectores económicos profundamente masculinos e masculinizados (Anna, Chandler, & Mero, 1999; Edmondson, 1999; Mitra, 2002) dos quais outras identidades empreendedoras estão quase total ou parcialmente arredadas (cf. Anna et al., 1999; Edmondson, 1999; Harvey, 2005; Olson & Currie, 1992).

As contribuições dadas pelas associações empresariais muito embora evidenciem uma tensão entre optar pela afirmação da diversidade do empresariado nacional e apresentar uma concepção fixa e homogénea, não deixam de ser perpassadas por uma valorização de um novo sujeito empresário que constitui as suas *outridades* por relação a um tempo passado, estratégia discursiva que serve o propósito de afirmar a metamorfose de modernidade sofrida pelo empresariado nacional. Para o fazer, as novas significações do empresário abandonam nomeações como aquela de *empresário-patrão* para assumir outras como a de *empresário-empreendedor*. Repare-se nos seguintes excertos que expressam uma nova retórica que traz

consigo uma versão discursiva que se opõe a um “outro” empresário do passado, tradicional, familiar e paternalista e/ou centrado exclusivamente no lucro rápido, para fazer emergir uma outra que se enforma na narrativa da modernidade pela via da profissionalização, risco, instrumentalização das relações de trabalho, prosperidade e crescimento económico, inovação e, ainda, pelo reconhecimento de uma preocupação social¹⁷³¹⁷⁴.

O Presidente gosta de contrapor à noção de empresário a noção de patrão/ o que me/ não queria estar também a aprofundar esta noção do Engenheiro (Presidente) porque também não quero estar a atraiçoar a própria ideia dele mas julgo que na ideia dele já necessitará de uma maior dimensão, maior responsabilidade sobre a empresa, sobre os trabalhadores que são afectos aquela ideia de empresa e estar presente na vida da empresa/ que tem a responsabilidade dessa empresa sobretudo/ eu julgo que, posso estar a atraiçoar a ideia do Engenheiro, mas julgo que está sempre presente a ideia de responsabilidade perante a empresa como um todo e em particular perante os trabalhadores que colaboram na construção dessa ideia de empresa. Não estaria nessa noção, que ele gosta de apresentar, a de patrão, a tradicional, digamos assim // Julgo que também está presente essa capacidade de gerar riqueza, de produzir mais riqueza/ há pequenas empresas que pela sua própria natureza e se calhar pela própria ideia que o empresário tem delas nunca terão essa dimensão, essa influência, essa capacidade de criar riqueza. // É muito difícil e muito perigoso porque implica uma generalização, a diversidade é tal que estar a criar estereótipos é, em primeiro lugar, é perigoso/ há muitos casos de empresários que tinham conhecimento do sector por serem trabalhadores de empresas desse mesmo sector e depois um dia decidiram criar a sua própria empresas e que se tornaram empresários, encontramos muitos casos destes/ mas há cada vez mais, julgo que há um outro tipo de empresários/ lá estou a criar estereótipos/ são empresários de segunda geração, cujos pais foram os fundadores da empresa, em que os filhos já tiveram habilitações, já tiveram a oportunidade de estudar e ter habilitações superiores e depois pegaram na empresa e que/ mas encontramos muitos, muitos empresários actuais que são já de segunda geração e que já conseguiram pegar na empresa e fazê-la evoluir de uma forma diferente/ existe se calhar mais recentemente e se calhar não tanto como deveria haver o do estudante que com as suas habilitações a primeira ideia não é arranjar um emprego estável mas é desenvolver uma ideia de negócio que tem, criar a sua empresa com base na sua iniciativa, mas também em todo o capital de conhecimento que adquiriu na sua formação académica/ é um grupo minoritário sem dúvida nenhuma e também não tenho dúvidas nenhuma de que é um grupo que deveria ser fundamentado pelo próprio sistema de ensino. (Associação empresarial 2)

Nós há 20 anos, há 20 anos tínhamos o empresário que era de facto, que era o empresário patrão. Era uma outra envolvente, uma outra realidade, não havia toda esta necessidade também de exposição/ mas o que lhe diria era nesta evolução que houve, o facto de ser empresário ou de ser patrão foi um factor que foi sendo prejudicado/ quer dizer a leitura política, se quiser, não no sentido partidário, política/ a leitura político-social, política socialmente falando, é uma leitura que temos, é uma leitura de que não é uma tarefa nobre, não é uma tarefa, para o comum empresário: o patrão. Bom e deixe-me dizer-lhe, e de facto a cultura média do nosso empresário, do nosso patrão era baixa! Do nosso empresário já aumentou muito. Eu, a ideia que eu tenho é de que o empresário/Bem! Quem era o patrão que falava de pintura? Conhecia o Van Gogh, Picasso/ isso deve ser uma coisa que deve ser jogador de futebol! Falava-se de futebol, quer dizer, a cultura média do patrão era muito baixa em termos de esco[laridade]/era, assim, na Europa, foi assim em todo o lado, é assim/ foi assim em Portugal. E, ultimamente isso, os níveis, houve um upgrade até cultural, e até uma percepção por alguma elite de empresários de que a cultura era decisiva para o sucesso, bom! // E portanto/ só para lhe dar uma nota, falando em jornalismo económico só na última meia dúzia de anos, 10 anos, nem isso/ tem 10 anos o jornalismo económico em Portugal! Para lhe dizer que tudo o que tem a ver com a economia era assim uma coisa muito árida, muito esquisita, que estava para lá das calendas, assim uns corredores escuros, sem luz, bom! Portanto, por um lado, não era normal as pessoas comunicarem, por outro lado, o empresário, ou o patrão se quiser ainda mais lá atrás, defendia-se

¹⁷³ Ao contrário das citações académicas, optei por apresentar a maioria dos excertos dos representantes das associações empresariais e das empresárias com as mesmas margens do texto principal e sem as habituais aspas. O intuito desta forma de apresentação foi o de destacar a intervenção desta(s) participante(s) no texto académico dando o mesmo “direito de expansão” das suas “vozes” que aquele assumido pelo texto da investigadora. A natureza da polifonia é todavia realçada pela diferenciação no tamanho e no “itálico” da letra.

¹⁷⁴ A opção de transcrição tentou respeitar o mais possível a condução do testemunho discursivo do seu narrador. Contudo não se utiliza nenhuma forma convencionada para levar a cabo tal intenção. Esclareço todavia que um único tracejado (/) representa no texto interrupções da construção frásica que depois é continuada, reforçada ou inflectida. Dois tracejados (//) representa que houve uma colagem de intervenções discursivas pela sua ordem de entrada no testemunho da(o) entrevistada(o) (cf. Machado Pais, 2001). As intervenções são identificadas através da numeração dos parágrafos (unid.). Claro que nesta organização do “texto” da(o) entrevistada(o) já está implicada um processo interpretativo.

porque não sabia muito bem, para ele o que queria era ganhar dinheiro, o objectivo dele era lucro, lucro, lucro, ultimamente percebe-se que afinal de contas ser patrão ou empresário tem também uma coisa que é a responsabilidade social // Ser empresário hoje é alguém que promove e dinamiza uma equipa, que ganha dinheiro, que cria riqueza no fundo e que cria emprego, mas não está distraído quando à envolvente social // o empresário já não é hoje mais a pessoa que é obrigada a fazer formação, tem que o fazer inevitavelmente e tem que/ e já não pode estar com o trabalhador porque gosta muito dele, porque é primo, prima, não! Tem que estar com o trabalhador porque é uma peça na empresa e tem que ajudar a qualificar o trabalhador. Portanto, houve aqui uma ruptura que ainda não está ainda totalmente consolidada. (Associação empresarial 3)

Eu diria que a característica predominante desta classe é a de que é uma classe em mudança. Em crise também, crise profundíssima, mas em mudança. Hoje, acho que é muito difícil estabelecermos tendências. Há um conjunto de mudanças que estão a afectar a classe: a transição geracional, a concepção da actividade empresarial de uma forma diferente daquilo que era há uns anos atrás. As pessoas que protagonizaram a expansão industrial da segunda metade do séc. XX, com grandes projectos empresariais estão, necessariamente, a fazer a transferência das gerações. Eu tenho a percepção de que começamos a ter uma nova geração de empresários com competências distintas daquilo que eram os empresários há 20, 25 anos. Começamos a ter hoje pessoas mais bem preparadas em termos da sua formação. Com maior escolaridade, pessoas que conhecem o mundo e isso é muito importante. Se a pessoa já tem interiorizados determinados valores dos negócios que são incontornáveis, como a concorrência, a competição, o facto de a competição se fazer a nível global, isso é um facto que me dá alguma esperança para o futuro, saber que temos uma classe de empresários mais bem preparados. // Nós temos exemplos de associados que, num espaço de 2,3 anos, criam a empresa, a empresa desaparece, voltam a criar a empresa, etc. Isso são pessoas claramente diferentes daquilo que eram os nossos empresários há alguns anos atrás e têm um entendimento da realidade muito distinto. Sabem claramente que hoje para fazer têm de fazer diferente. Que não basta colocar o produto ou o serviço no mercado e a minha grande expectativa é que, daqui a uns 10 anos, possamos ter essa classe de novos empresários que para além de “bem formados”, que falam línguas que já foram ao exterior e conhecem outros países e outras realidades, tenham também acumulado uma experiência de 5 a 10 anos a criarem novas empresas, novos projectos. Mas o momento em que vivemos é um momento difícil, muito difícil, e é complicado ainda percepcionarmos os resultados que isto irá ter. (Associação empresarial 4)

O empresário obviamente que tem, tem que olhar pelo seu negócio, não é? Tem que definir a estratégia do que afinal /definir objectivos, tem que definir metas, e tem que perseguir/e em termos operacionais, tem que trabalhar para que a empresa tenha resultados, porque senão obviamente não, não consegue manter o seu negócio, mas ao mesmo tempo é um empresário cada vez mais preparado, porque tem/ começa a ter a formação de base cada vez/ ah de nível mais elevado. E portanto, é uma pessoa mais aberta, e mais disponível, para/ também perceber, qual é o papel das outras envolventes/ como por exemplo, entidades, sei lá/ da área da investigação/ quer dizer, não é? Ah cada ve(z)/ universidades, escolas profissionais, outras/ outros centros tecnológicos, enfim. Outras entidades que trabalham nessa área. E portanto, também as próprias associações empresariais. Este empresário/ o tipo/ a formação de base, que tem que/ que tem e que é cada vez maior. (Associação empresarial 6)

Um sujeito empresário que se constrói igualmente por oposição a um outro ser genderizado: *a empresária*. Esta condição de *outridade* da empresária, é aliás bem explicitada por alguns da(o)s entrevistada(o)s quer na sua forma de masculinização (predominância numérica dos homens) quer nas suas lógicas de significação masculina (exigência, flexibilidade, exterioridade à família). Porém, o discurso é sobretudo acrítico não pondo em causa as relações de poder genderizadas que constituem estes contextos. Dito de um outro modo, a confirmação da genderização da prática de empresariado como masculina/masculinizada não passa necessariamente para um posicionamento crítico face às lógicas sociais e simbólicas empresariais como sendo intrinsecamente *masculinas*, aceitando-se implicitamente a sua exigência “de grande flexibilidade” e a “vida familiar” como algo que lhe é exterior ou estranha,

como é possível ver nos excertos seguintes. Um empresariado masculino que exclui culturalmente as mulheres nesta separação dualista e que se mantém arredado dos meandros privados do doméstico e da família. Por outro lado, naturaliza-se a própria discriminação de género pela história (*A sociedade foi criada com as suas dificuldades, não é?*), ainda que seja reconhecida, tendendo-se, se bem que de forma hesitante, a empurrá-la para um tempo passado e a relacionar a conquista/presença da igualdade com uma *performatividade por excesso do masculino* por parte das mulheres que, desta forma, se equiparam ou superam a norma masculina. Uma masculinidade visível na referência a práticas simbolicamente remetidas para o feudo “viril” dos homens como acontece no segundo excerto aqui apresentado e bem presente na ilustração que o entrevistado usa para dar conta da *mesmidade* em que encerra ambos os géneros (o acto de fumar).

A actividade empresarial é, por definição, uma actividade envolvente, que exige grande flexibilidade e muitas vezes é incompatível com a inflexibilidade que a vida familiar impõe. Feita esta constatação, que é facilmente sustentada com números, a partir do número de senhoras que assumem a responsabilidade de novos projectos, que participam em acções de formação orientadas para novos projectos [de empreendedorismo]. (Associação empresarial 4)

A sociedade foi criada com as suas dificuldades, não é? Portanto hoje uma mulher ser empresária, hoje é fácil, mas há 15 anos, há 20 anos, ouça, não era nada fácil! Tinha um conjunto, era um ambiente que não lhe era nada favorável, ela não podia fumar em público, as pessoas/ ela ia por o seu coiso, a sua cigarrilha, não é? É um ser humano! Igual ao homem! Também pode fumar, faz mal aos pulmões, gasta o dinheiro como o homem, não sei quê/ mas só os homens, aquilo era uma coisa, só exclusiva dos homens. Se as pessoas decidem que são basicamente homens, as mulheres não têm hipótese nenhuma “Então, mas o que é que aquela tipa tem? Que coisa esquisita!”/ Tem um restaurante, tem isto/ bom era assim que as pessoas pensavam. Hoje as coisas começam a mudar, mas a verdade é que se passaram x anos e hoje os lugares de chefia claramente são dominados por homens e os empresários são homens.”. (Associação empresarial 3)

O intuito de confirmar e defender a feminização da vida empresarial (presente e futura) e, neste sentido, negar uma discriminação de género, é bem explicitado no próximo excerto, bem como a confirmação da condição secundária da mulher no mercado de trabalho, visível nas posições organizacionais que lhe são reservadas ou das quais é retirada (e.g. da direcção geral). Esta condição de *outridade* da empresária e das mulheres em geral é aliás paradigmaticamente ilustrada na afirmação: “ enfim, o director geral é um homem, (risos) é claro”.

Por exemplo, se calhar este também pode, pode ser um bom exemplo. Nós na Associação temos 30, cerca de 30 colaboradores, contando também com aqueles que desenvolvem o seu estágio curricular, o seu estágio profissional, e nós temos ao nível da Associação, na nossa orgânica/ na nossa organização, temos isto organizado por departamentos. E com a excepção/ enfim, o director geral é um homem (risos) é claro/ mas, mas eu queria dizer com isto o quê? Os responsáveis por exemplo, dos departamentos, dos departamentos, da Associação/ departamento financeiro, departamento de formação e assistência técnica dos associados, departamento de promoção e feiras, são coordenados, e assumidos pelas respectivas equipas, são coordenadas e assumidos por mulheres. Isto para dizer o seguinte, que neste momento nas empresas, poderão ser os sócios, ou o empresário, ou presidente do grupo ou/ pode ser um homem, mas a verdade é que nós temos quadros intermédios, quadros de topo e quadros intermédios que, ao ocupar áreas chave do desenvolvimento das empresas, são mulheres. Estamos

a falar da área de recursos humanos, estamos a falar da área financeira. Estamos a falar da área comercial, estamos a falar da área do marketing e comunicação, estamos a falar de diversas áreas que nós temos grupos empresariais em que, em que/ Mas a verdade é que muitos desses quadros, muitos desses quadros de topo e quadros intermédios são as mulheres. E isto é uma alteração muito, muito significativa, muito significativa e que/ e que enfim/ e que poderá também ter o seu reflexo, que terá com certeza no futuro. (Associação empresarial 6)

É esta condição masculina/masculinizada do sujeito empresário que surge inclusive como argumento para explicar a criação de uma Associação de Empresárias para a região Norte e que actualmente tem uma abrangência nacional.

Em 1990 existia a Associação de Empresárias, parece que existia uma em Lisboa mas não, não se conheciam nenhuns feitos/ as empresárias estavam todas muito em silêncio, portanto não participavam na economia, nem, nem na vida associativa e, então, surgiu a ideia de criar a Associação. // É assim, eu estive a trabalhar para um grupo de empresas italianas, fora de Portugal, e estive durante vários anos/ percorri a América toda desde norte a sul e depois em 83 regressei a Portugal, deixei o grupo/ deixei, não deixei totalmente, ainda fiquei ligada, mas pronto já não, as minhas viagens já eram muito, muito poucas, porque os meus filhos estavam a/o mais velho estava a ir para a universidade e eu não queria que ele/ queríamos regressar a Portugal, definitivamente, queria que eles estudassem aqui, que fizesse a vida dele cá. Uma vez que regressei a Portugal e comecei a trabalhar numa empresa do, inicialmente de uma empresa que era do meu marido, e comecei a olhar que de facto havia/ portanto eu nunca tive fora de Portugal, nunca tive motivo de discriminação, nunca me senti sei lá pouco à vontade por participar em reuniões importantes, nunca me senti pouco à vontade, nunca senti essas dificuldades. Nunca senti essas dificuldades e depois quando estava aqui em Portugal comecei a sentir que a maioria das mulheres tinham problemas e não apareciam, “há não vale a pena dizer nada, porque quem, quem decide sempre são os homens e é a palavra deles que vale”, e portanto, e eu comecei a olhar para isso e comecei a pensar que era interessante aparecer uma Associação de mulheres empresárias. (entrevista 2, ANE)

Por oposição a um *outro*, construído de forma *genderizada* e associado a um *tempo pretérito*, emerge destes testemunhos a construção discursiva do sujeito empresário que, como já é visível nos excertos anteriores, se quer protagonista central na economia e ao qual se associa um conjunto de factores individuais e/ou qualidades psicológicas. Não obstante, a escassa literatura nacional que se debruça sobre o empresariado o caracterizar a partir de uma cultura familiar (Guerreiro, 1996; Lima, 2003), a representação do seu sujeito, numa versão actual, transmitida por estes testemunhos, assenta num discurso individualista que se formula na composição de um conjunto de características individuais como é a elevada formação/ escolaridade, a juventude, a auto-confiança, liderança, capacidade de risco e de comunicação, entre outras. Factores individuais que se inscrevem também no discurso das associações quando estas se expressam acerca do “perfil” desejável das candidatas aos cursos de formação de “empreendedorismo no feminino”, sendo certo que a tarefa de transmissão de tais competências pessoais é interpretada como sendo de igual modo da responsabilidade das associações empresariais, tornando-as, assim, agentes do processo de transformação da(o)s empresária(o)s portuguesa(e)s em *empresária(o)s-empREENDEDORA(e)s*.

A preocupação e interesse na transmissão de tais competências individuais, de forma a promover-se o empreendedorismo nacional, fazem deste tipo de organizações agentes

institucionais que participam na reprodução do discurso individualista e, por consequência, no reconhecimento do sujeito empresário como parte integrante das narrativas da modernidade. Preocupação e interesse que se reflectem nos seus objectivos de formação e cujos grupos-alvo não são necessariamente empresária(o)s. O empreendedorismo e o acesso à formação deixam, portanto, de ser condição exclusiva da(o)s empresária(o)s, tornando-se do mesmo modo “atributo” necessário de outros profissionais, segundo alguns destes testemunhos.

Ah o empresário é ser/ é sobretudo alguém que assume o risco de desenvolver uma actividade económica por/ tendo em conta ah, o risco, e o risco é/ assumir o risco de/ a opção em detrimento de ser uma actividade por conta de outrem. Um empresário é alguém que assume o risco de, de avançar para uma iniciativa empresarial. Independentemente do sector e do ramo de actividade, na perspectiva obviamente de, de melhorar o seu rendimento, de criar emprego no fundo de (pausa), de proliferar uma ideia, não é? (Associação empresarial 6)

O que é que nós tentamos procurar? É mulheres que venham com uma ideia de negócio e que consigam demonstrar algumas capacidades ah, desde logo de empreendedoras e de liderança e que se tenham/ consigam ter um certo nível de, de psíquico que aguenta a pressão de, de constituírem, por exemplo, um negócio, isso já acaba por ser um, um factor importante // São pessoas que acreditam muito nas suas próprias capacidades, que, que demonstram capacidades de liderança, eu acho que são sobretudo esses alguns dos, dos aspectos pessoais que, que uma empreendedora demonstra/ quando há realmente, quando se nota que são pessoas inseguras, que sem/ que terão alguma dificuldade em, em assumir o cargo de, de gerência, de gestão de um negócio, dificilmente conseguem evoluir, fazer evoluir uma empresa e eu, eu creio que, que talvez seja isso. Mas, mas é como lhe digo, tudo aquilo que nós consideramos que são pessoas empreendedoras, no sentido de poderem constituir a sua própria empresa e que são essas pessoas que nós tentamos ir buscar e procurar // Apoiá-las na, na constituição da sua empresa pressupõe um conjunto de características, sejam um tanto a nível de liderança como algum, algum estofa pessoal para conseguirem agarrar uma ideia e fazê-la lucrativa e torná-la lucrativa e, e é nessas pessoas e nesses projectos que essas pessoas nos podem apresentar que nós tentamos, ah apostar ao máximo e, e poder dispor de, daqueles serviços de apoio que a Associação tem ao serviço dessas pessoas e tentar que realmente consigam vencer também com a nossa ajuda. (Associação empresarial 5)

O percurso e o trabalho que a Associação hoje desenvolve são um trabalho muito mais amplo que não tem só a ver com este nicho da actividade empresarial, mas com outros valores que entretanto foram surgindo na sociedade, nomeadamente ao nível do empreendedorismo. A Associação tem feito um trabalho pioneiro a esse nível em Portugal e porque também chegámos à constatação de que esta coisa de ser empresário, de criar empresas é uma coisa que, de alguma forma, também se cultiva e se faz com as escolas. // Uma parte importante da actividade da Associação no âmbito do empreendedorismo, e eu diria que é uma parte cada vez maior, não se direcciona directamente para os empresários, mas, de uma forma mais abrangente, para todos os profissionais. Isso decorre de nós termos identificado determinadas características no mundo profissional que são absolutamente determinantes para que a pessoa seja empreendedora e, como referi há pouco, isto tem muito que ver, mais do que com características inatas, com a educação. // Há pouco falava das características e não são nada de excepcional. Quando falamos de desenvolvimento de espírito crítico, preparação para a mudança, preparação para a assumpção de riscos, isto não é nada de especial. Temos é de preparar as pessoas para isso. Agora se nós educarmos as pessoas, formarmos as pessoas para elas essencialmente obedecerem, trabalharem por conta de outrem e se as preparamos de forma a que a sua ambição seja sobretudo a segurança no trabalho, é óbvio que não estamos a preparar empreendedores. A constatação disto levou-nos à conclusão de que, de facto, há um trabalho de formação que pode ser feito. (Associação empresarial 4)

O novo sujeito empresário, compreendido como masculino e a partir de *tensões intergeracionais*, nessa relação entre um empresariado passado e um outro do tempo presente, integra também, nas suas significações, metamorfoses dos espaços geográficos e da morfologia das próprias empresas ao nível dos sectores de actividade e da sua dimensão, por uma

transferência do domínio da indústria para os serviços e da valoração das grandes empresas para o empresariado de pequena dimensão, o qual na verdade representa a maioria dos associada(o)s destas organizações.

Se passarmos dos associados para o universo empresarial, aí o que temos é o peso muito maior do muito pequeno empresário, da microempresa, sobretudo no sector dos serviços e lá caímos nós novamente na definição do que é ser empresário e do que é não ser empresário. Eu aí não me choca nada considerar o dono do café como empresário/ às vezes custa um bocado ouvir os discursos da moda de que “as empresas hoje se internacionalizam ou, então, morrem”. Se calhar em muitos casos não faz sentido pedir a uma pequena empresa de um determinado sector que se internacionalize, e ela é empresa com todo o direito e é legítimo que um empresário não queira ver a dimensão da sua empresa ultrapassar um determinado nível por mil e uma razões, porque não quer ver ultrapassar uma dimensão humana em que ele/muitas vezes pensamos a pequena e média empresa como a empresa que ainda não cresceu, também não as pudemos, pudemos ver nesse sentido.... Não podemos limitar-nos a olhar para as pequenas e médias empresa como empresas que não cresceram porque não conseguiram ou porque não tiveram tempo ou porque não conseguiram. (Associação empresarial 2).

Normalmente, um empresário, e em particular o que mais próximo está da Associação, é um empresário relativamente pequeno, novo, que carrega com o seu negócio. Estamos a falar de micro e pequenas empresas. Este tipo de empresário normalmente é empreendedor, age de uma forma empreendedora. // Quando falamos aqui da caracterização do tecido económico há questões que são claramente determinadas pela globalização. Portugal sempre teve uma indústria muito tradicionalista em termos de que era o tecido económico e hoje todas estas competências, muito com base em mão-de-obra barata, foram transferidas e isso também gerou uma transferência muito acentuada, quer geograficamente. E hoje assistimos claramente a uma centrifugação de empresas muito para a região de Lisboa e Vale do Tejo, em detrimento daquilo que se dizia no passado, que era o norte que ganhava. Hoje essa mentalidade mudou completamente, a tipologia das empresas também, há uma transferência clara da parte industrial para a parte dos serviços, ao nível das PME, e há o aparecimento de grandes projectos industriais que potenciam depois eles próprios o aparecimento de outras pequenas e médias empresas em sectores que não são tradicionais. (Associação empresarial 4)

Todos estes testemunhos lembram que o empresariado e/ou empreendedorismo pode assumir diferentes significações marcadas pelo género, o sector económico e social de um país e por factores geracionais. De certa forma, tais considerações analíticas não deixam de ir ao encontro de um outro texto escrito do outro lado do mundo por Rosslyn Reed (1996) que reforça a ideia da masculinidade do empresariado como assumindo significados múltiplos em função dos tempos e contextos que a moldam, sendo passível de ser transformada e reinventada em função desses constrangimentos históricos e sócio-culturais. Dir-se-ia que, tal como confirmado pela autora em território australiano, também nestes vários testemunhos sobressai a ideia de deslocação de um registo discursivo paternalista do empreendedorismo para um outro de influência *managerialista* e, por isso, preferencialmente individual/ista, instrumental, económico e masculino/masculinizado.

De um modo geral, é este o subtexto que parece marcar o sistema de significação sobre empresariado-empreendedorismo quando produzido pelos testemunhos da(o)s representantes das associações empresariais. Configurações de sentido que se entrelaçam com outros registos

discursivos políticos e económicos nacionais e com a narrativa académica dominante de outras geografias, como salientado páginas atrás.

Ora, é também o crescente interesse no empreendedorismo que traz consigo a partir da década de 80, uma emergente curiosidade e preocupação com outros intervenientes até aí socioculturalmente marginais a estas práticas e contextos¹⁷⁵, como é o caso das empresárias. É na continuidade deste ponto do texto, dedicado ao empreendedorismo e à sua construção no masculino, que nas páginas seguintes faço nova e breve incursão pelas posicionalidades da empresária nos discursos institucional e académico nacionais para depois me debruçar, alicerçada nas reflexões dos capítulos anteriores, sobre a literatura dominante que tenta cruzar género e empreendedorismo.

4.2. A figura da empresária: contexto nacional e discursos académicos

A relevância dada à condição de *minoría* estatística (Holmquist, 1997) muito contribuiu para a *invisibilidade* e/ou *especificidade genderizada* das empresárias. Ao tomar em conta essa forma de conhecimento quantificável, indiferente à diversidade de performatividades empresariais (Guerreiro, 1996; Rodrigues, 1989), verifica-se que, em 2005, a média de participação *formal* das mulheres na administração das suas empresas era de 7% (Sanches, 26 de Agosto de 2007)¹⁷⁶, sendo que, no mesmo ano, a *Eurostat* continuava a confirmar uma assimetria percentual nacional entre homens e mulheres que trabalhavam como “directores e chefes executivos” ou “gestor[es] de pequenas e médias empresas”, assimetria cinco vezes maior no primeiro caso e a favor dos homens (Franco, 2007). No ano 2006, a *Comissão para a Cidadania e Igualdade de Género*, tendo como fonte o *Instituto Nacional de Emprego*, relatava, por sua vez, que a taxa de feminização da situação profissional por “conta própria isolado” era de 46,3%, por “conta própria como empregador” de 27% e dos “quadros superiores da administração pública, dirigentes e quadros superiores de empresa” de 32,8%. Recentemente o relatório “Global Gender Report” de 2009 dava conta de uma diminuição das mulheres em cargos de topo nas empresas. Num sentido similar vai a notícia do Jornal *Público* de Novembro do mesmo ano, da autoria de Ana Rute Silva que, alicerçada em dados fornecidos pelo *Instituto Nacional de Emprego*, qualifica como “congelada” a participação das portuguesas em posições de direcção, pois desde 1998 que se mantém a mesma percentagem de 31% (Silva, 2009).

¹⁷⁵ É importante referir que se a investigação dedicada às empresárias só tem início nos anos oitenta, a preocupação com questões étnicas e “raciais” acompanha todavia o início da investigação produzida sobre empreendedorismo (Cornelius et al., 2006).

¹⁷⁶ Tal como apresentado em nota de rodapé na introdução a esta segunda parte e segundo notícia do Jornal Público.

Porcentagem aliás idêntica àquela apresentada pelo relatório do *Observatório da Criação de Empresa* (IAPMEI, 2008) e relativa ao ano de 2007¹⁷⁷. É a escassez numérica que serve aliás para explicar o pouco conhecimento manifestado pela(o)s entrevistada(o)s das associações empresariais sobre a actividade empresarial levada a cabo por mulheres, confirmando, assim, a sua invisibilidade, reforçada nos seus testemunhos pela necessidade de recorrerem a uma especificidade individualizada do sujeito empresária ao qual é atribuída uma “condição pessoal”.

Sendo certo, que por exemplo, agora e em particular o programa de empreendedorismo que nós fazemos e a maioria do apoio que prestamos a mulheres empresárias/ tentar fomentar por essa via, e por isso/ isto até esteja agora a ser uma moda mais, mais rotineira nestes últimos anos na Associação, mas a verdade é que sem dúvida que à frente da grande maioria das empresas são homens. (Associação empresarial 5)

Tenho um conhecimento pontual de casos/ Olhe para o quadro da Direcção Geral da Associação e já sabe quais são os casos das mulheres empresárias mais presentes na vida da Associação/ a Maria Lomba¹⁷⁸, é sócia da empresa mas é filha de empresa. (Associação empresarial 2)

A estratégia de especificidade serve inclusive para fazer sobressair uma visão essencialista e masculinizada das mulheres que lhes garanta as características necessárias de modo a *superar* essa sua condição de *falta* “numérica” e a sua condição genderizada. Neste sentido, e não obstante a falta de conhecimento sobre a participação das mulheres na vida empresarial, estas são apresentadas como melhor preparadas ao nível escolar e mais determinadas do que os homens, sendo os últimos, todavia, que continuam a servir de referente normativo para que se possa estabelecer o processo comparativo no que concerne às capacidades/qualidades empresariais (é às mulheres que é associado a condição superlativa relativamente àqueles com quem se comparam). Estratégias de masculinização das empresárias/mulheres que se concretizam aqui pelo excesso em relação ao referente masculino e que estão já presentes em anteriores excertos a que fiz referência.

Repare primeiro fisicamente não há muitas empresárias, mas eu conheço empresárias de todos os sectores, portanto conheço muita gente. Agora, deixe-me dizer-lhe eu não distingo. As senhoras empresárias são no mínimo, tão lutadoras como os homens (...). Deixe-me dizer-lhe a escolaridade é ligeiramente, na minha/naquilo que conheço, é superior à dos homens e a mulher para ser empresária preparou-se melhor, é a ideia que eu tenho. Primeiro há 20 anos o que era a empresária há 20 anos? Está bem. A Bastos do autódromo, a Fernanda qualquer coisa, depois a Estela, mas a Estela é dos últimos dez anos. As mulheres são mais/ prepararam-se mais, é um mundo muito concorrencial, em que tem que fazer mais hoje em dia do que os homens, porque a mulher é menos considerada, não é? (Associação empresarial 3)

Agora não tenho/ não tenho dúvidas é de uma, é de uma coisa/ e da experiência que nós temos, ah é que, normalmente a mulher empresária é muito, é mais (pausa) como é que eu hei-de dizer?! Se calhar muito mais (pausa) acutilante, não é? Naquilo que é, que é o desenvolvimento do seu conceito de negócio e um/muito mais (pausa) incisiva naquilo que é/ que é o procurar atingir determinados objectivos e metas, não é? E muitas vezes é

¹⁷⁷Relatório que caracteriza ainda as empresárias como na sua maioria próximas de famílias empresariais (67,7% contra 59,8% dos homens) e com idades médias entre os 35 anos, sendo metade delas detentoras de uma formação escolar superior (50,6% contra 35,4% dos homens). Estes dados são relativos a uma análise de inquérito recolhida junto de 819 empresas e 1518 empresária(o)s.

¹⁷⁸ Nome fictício.

que pronto, muitas vezes é/ os homens na parte comercial é que/ é muito importante toda uma capacidade de perseverança e de afirmação que muitas vezes é mais/ mais fácil até/ que muitas vezes encontramos mais no perfil de um empresário do que no perfil de uma empresária, não é? (Associação empresarial 6)

É também a falta de conhecimento sobre as dinâmicas sociais e culturais de género nos espaços e práticas empresariais, ou, de forma mais redutora e restrita, sobre a participação efectiva das mulheres nestes contextos¹⁷⁹, que serve em parte de justificação para que os clientes de uma organização associativa de apenas empresárias, como é o caso da *Associação Nacional de Empresárias*, sejam na sua maioria homens.

(Quem participa nesse projecto [projecto Rede]?) É indiferente, mas a maior parte é homens. Projecto “Rede” ou “PME – Empresas”. É. O meio empresarial é muito masculino, não há muito/ muitas voltas a dar-lhe. Nós vemos quando há reuniões, há uma ou duas mulheres. Não há mais, não há mais mesmo. Mesmo nos jantares e tudo. Uma ou duas. Se calhar numa mesa está uma mulher e não está mais nenhuma, então, a Associação Nacional de Empresárias acaba sobretudo por prestar um serviço à comunidade empresarial em geral, não é? Em geral. É só mesmo na questão de serem associadas é que são mesmo só mulheres. No resto são/ todos os serviços são tanto para homens como para mulheres, os serviços que disponibilizamos. (Presidente, ANE)

Contudo, a definição desta escassez pelo reduzido número de mulheres que são classificadas como empresárias não invalida que não se encontrem presentes em vários sectores empresariais, como é visível na dificuldade da presidente da ANE em caracterizar as suas associadas: “eu acho que não deve haver duas na mesma área”. Tal afirmação não invalida o reconhecimento de uma genderização dos sectores de actividade, sendo a indústria e construção feudos quase exclusivamente masculinos e o comércio e serviços os que parecem reunir mais empresárias (IAPMEI, 2008). A genderização da actividade económica e dos negócios parece no entanto não ser invertida pelo apoio ao empresariado que é dado às mulheres, pois estas continuam a fixar-se em sectores tidos como femininos ou tradicionalmente feminizados ao nível do micro e do pequeno empresariado¹⁸⁰. É também nessas áreas que as novas empresárias são percebidas como tendo mais sucesso.

Em termos globais, há cada vez mais mulheres a avançar com iniciativas empresariais na área do comércio/ se é verdade que sempre existiram/ nós na Associação temos mulheres, filiadas na Associação de longa data/ de longa data, não é? Se calhar/ estou-me a lembrar de dois casos específicos, que são feirantes, que são mulheres que desempenham/ que desenvolvem comércio numa câmara municipal, por exemplo, e que estão filiadas nesta Associação há mais de 70 anos. Há mais de 70 anos, não é? Quer dizer, e agora são as/ os familiares que deram continuidade a esse negócio, não é? O que se verifica é que muitas lojas, muitas lojas, em áreas como o comércio, o comércio de pronto-a-vestir. O comércio de calçado, o comércio de restauração, não é? A decoração/ de serviços/ comércio e serviços ligados à decoração/floristas, cabeleireiros, enfim. Um conjunto de, de actividades em que estes negócios são da iniciativa e são geridos por mulheres. (Associação empresarial 6)

¹⁷⁹ Sendo que as questões de género são muitas vezes reduzidas ao grau de feminização das práticas e posições empresariais e neutralizadas quando se trata de fazer referência à presença e experiência dos homens nestes contextos.

¹⁸⁰ Em 1989, Rodrigues considerava que a taxa de feminização ocorria sobretudo nos têxteis e no ramo dos serviços, sectores que se podem associar aos saberes tradicionais femininos e a actividades desenvolvidas no domínio doméstico. Contudo, a mesma autora alerta para o facto de a realidade não ser assim tão linear, sendo disso ilustrativa a situação no comércio a retalho, pois muito embora este ramo de actividade não se possa associar directamente aos saberes e actividades tradicionalmente femininas e a uma levada feminização da sua mão de obra, o número de empresárias era elevado, continuando, aliás, a ser assim na actualidade (IAPMEI, 2008).

Também há algumas que acabam por constituir uma loja ou uma loja de, de bijutarias e/ Sim, sobretudo lojas, também/ sim. Nos serviços, também nos serviços que, por exemplo/ no caso de engomo costura/ roupa por medida eee faz/ pronto, é serviços de engomadoria/ no caso do cabeleireiro também, pronto, também é uma questão que pode resultar, ou seja/ o que pode fazer elas não vencerem é elas não diferenciarem ou, ou não serem, não conseguirem dar, dar um toque diferente ao negócio e poder vencer a concorrência, porque realmente a concorrência em quase todos os sectores é bastante agressiva. (Associação empresarial 5)

A indiferença da academia internacional em relação às experiências profissionais e organizacionais das empresárias também é justificada pela sua condição de minoria estatística, situação que só foi alterada a partir dos anos 80 quando se dá um crescendo de interesse relativamente ao empreendedorismo (Buttner & Moore, 1997; Moore, 2000), altura em que é igualmente concluído o trabalho de investigação de Rodrigues no contexto nacional e que, pela primeira vez, produz “evidência empírica” sobre esta categoria sócio-empresarial (Guerreiro, 1998). Antes desse período, as mulheres não se constituíam como sujeitos empresariais, ou seja, não tinham uma existência discursiva social, cultural e económica (Baker, Aldrich, & Liou, 1997; Carter et al., 1997; Moore et al., 1997), não se justificando, por isso, a sua pertinência como “factos científicos” (Bruni et al., 2004b: 259). Daí que investigadora(e)s de diferentes contextos geográficos (e.g. Chirikova, 2001; Grasmuck & Espinal, 2000; Machado et al., 2002; Orhan, 2001; Richardsen & Burke, 2000; Rosa, Hamilton, Carter, & Burns, 1994; Ufuk & Ozgen, 2001; Zapalska, 1997) que se debruça(ra)m e se interessa(ra)m em produzir conhecimento de género a partir da experiência das empresárias tenham defensivamente justificado e legitimado o seu interesse por estes sujeitos de investigação apelando à sua crescente relevância numérica, ou seja, ao aumento de mulheres a dedicarem-se a este “modo profissional”, e à sua potencialidade enquanto agentes económicos e de criação de (auto)emprego (Ahl, 2002).¹⁸¹ O empreendedorismo é, por isso, interpretado pela academia e outras instituições governamentais como solução particular para o desemprego feminino e para mulheres assalariadas que abandonam as suas empresas *empurradas* (Hughes, 2003; Mattis, 2004; Moore, 2000; Moore et al., 1997; Orban et al., 2001) pelo descontentamento com os constrangimentos estruturais impeditivos da sua progressão ou reconhecimento profissional, e/ou *atraídas* (Hughes, 2003; Moore, 2000; Moore et al., 1997; Orban et al., 2001) por uma maior autonomia, realização pessoal (Buttner et al., 1997; Daily, Certo, & Dalton, 1999; Winn, 2004), e melhor conciliação

¹⁸¹ Atenção que é, entretanto, promovida através de iniciativas governamentais, como são disso exemplo os já mencionados programas de formação dedicados ao “empreendedorismo no feminino”. Segundo o Relatório sobre o Progresso da Igualdade de Oportunidades entre Mulheres e Homens no Trabalho, no Emprego e na Formação Profissional – 2006-2008, da autoria da CIG (2009), o apoio ao empreendedorismo de mulheres, pela realização de acções de formação de natureza empresarial concretizou-se no apoio a 885 e a 109 mulheres, em 2006 e 2007 respectivamente. Durante os mesmos anos, e ao nível da consultoria/assistência técnica, contabilizou-se ainda o apoio a 606 mulheres. Foram também criadas 423 empresa naqueles dois anos.

entre família e trabalho, ainda que nem sempre confirmada (Buttner et al., 1997; Loscocco & Smith-Hunter, 2004; Moore, 2000; Winn, 2004).

Estas são também algumas das razões de que se servem a(o)s representantes associativa(o)s para descrever as candidatas a cursos de empreendedorismo ou de projectos de apoio financeiro e consultoria no desenvolvimento de um projecto empresarial: mulheres jovens recém-licenciadas e/ou desempregadas, mulheres mais velhas e desempregadas de longa duração, e profissionais insatisfeitas com a sua vida profissional. Perfil que, contudo, não se afasta daquele que é dado aos homens que procuram o mesmo tipo de formação.

Acresce-se que, tal como confirmado por Ahl (2002) para a sociedade finlandesa, o interesse relativamente ao empreendedorismo levado a cabo por mulheres e em particular o das associações empresariais aqui interpeladas, acontece sobretudo por influência externa resultante das directivas europeias, assumindo igualmente um carácter instrumental que é bem explicitado nos testemunhos da(o)s entrevistada(o)s através de dois tipos de formulação discursiva: ao nível do conteúdo, a valorização e prioridade dada a factores de ordem económica e de emprego em detrimento das questões relativas à discriminação de género; ao nível da forma, a relação próxima que é estabelecida nos testemunhos entre o acesso aos pacotes de financiamento europeu e a candidatura a projectos de empreendedorismo destinados exclusivamente a mulheres, normalmente concretizados através de formação e consultoria nas áreas da gestão e dos negócios. Por outro lado, a ausência de uma reflexividade sobre a desigualdade de género por parte das associações é acompanhada pela emergência de algum constrangimento na(o)s representantes, quando interpelada(o)s a reflectirem sobre estes cursos de discriminação positiva para candidatas ao empresariado. Daí que num dos excertos aqui apresentados a argumentação acabe por derivar para os cursos dirigidos exclusivamente para homens (e.g. os cursos de secretariado), estratégia discursiva que permite de alguma forma justificar a isenção desta Associação no favorecimento das mulheres e, em simultâneo, manifestar uma igual preocupação com o desemprego daqueles.

Sim, temos vários projectos/mas é muito o combate ao desemprego/ contribuímos com a formação, mais é muito o combate ao desemprego. (Associação empresarial 1)

Pronto, atendendo a que realmente o mercado de trabalho penaliza em grande maioria as mulheres, e portanto estas são as principais, os principais alvo de, de desemprego e a grande maioria do desemprego acaba por estar, por ser em mulheres, o fundo de gestão europeu em conjunto também com as comissões de igualdade de oportunidades pensaram neste produto no/ numa primeira fase em que seria um programa bastante integrado e que permitisse que essas principais vítimas de desemprego sendo mulheres e algumas até já com, com idades, não jovens, não é? Acima dos 35 anos, tivessem essa, essa possibilidade de alterar a sua vida profissional pela constituição da própria empresa, e pronto, e dentro dessa lógica surge o programa, e que eu acho que realmente

tem muita potencialidade. Daí que, que eu acho que o/ as pessoas que mais aproveitam esta oportunidade são aquelas mulheres que já tiveram uma experiência profissional, já lutaram se calhar muitos anos num posto de trabalho, que têm experiência num determinado sector de actividade ou gosto e afinidade por algum tipo de trabalho e a partir daí estando numa situação de desemprego, em que a idade já não está a favor delas e que estão a/ e que têm essa determinação e alguma experiência agarram esta oportunidade, como forma mesmo de constituírem a sua própria empresa. E acho que essas são aquelas que conseguem ter mais sucesso. (Associação empresarial 5)

É no âmbito do programa de apoio ao emprego e à formação profissional, que agora termina, não é? E que vigorou no quadro/ no qual o quadro comunitário/ ah e de existir uma medida própria para a promoção de, de igualdade de oportunidades/ o acesso a determinado tipo de profissões, não é? E nesse âmbito a nossa Associação, como outras, analisaram projectos, dirigidos quer a digamos a um/ a públicos diferentes. Vou-lhe dar um exemplo concreto, em relação aos homens porque normalmente a área do secretariado é uma área normalmente ocupada pela/ por pessoas do sexo feminino. O que se propôs foi realizar um curso para homens, desempregados. E que pudessem encontrar aqui um instrumento de trabalho e resolver a sua oportunidade de emprego. Ah e esse correu com, com sucesso. Portanto tivemos inscritas varias pessoas interessadas a frequentarem o curso, e depois/ enfim, procuram esse curso com, com sucesso. Relativamente/ também/ também no âmbito dessa mesma medida existia a vertente, a vertente relativa à (pausa), à formação para pessoas do sexo feminino e em especial para aquelas que se encontravam, que se encontram numa situação de, de desemprego. Ah, tendo à partida, o grau de, de licenciado/ portanto quero apanhar o publico alvo, enfim de pessoas que não tiveram/ (estão) numa situação de primeiro emprego, ou numa situação de desemprego temporário. E, o que era dado, o que era proposto era um plano de formação para essas mulheres. Ah, plano esse de formação ao qual seguia depois um período de consultadoria, portanto de apoio específico para essas mulheres, para elas próprias avançarem para uma iniciativa empresarial. (Associação empresarial 6)

A desigualdade sociocultural entre géneros é, assim, pouco salientada e/ou aprofundada nestes testemunhos, surgindo, por vezes, acompanhada por um registo discursivo que assume a discriminação das mulheres na sociedade portuguesa, no mercado de trabalho ou na actividade empresarial, como fazendo parte de um tempo passado. Daqui se pode interpretar que de algum modo tais medidas de apoio à igualdade de oportunidades entre géneros suscitam uma relação paradoxal entre uma visão que secundariza ou silencia a existência de relações de desigualdade e segregação de género mas que, em simultâneo, se propõe como agente de iniciativas cujo intuito principal é o combate a essa forma de discriminação. Este paradoxo, resolvido, de certa forma, por invocação de razões de mercado e de emprego, não deixa, por vezes, de gerar um registo discursivo marcado pela divagação na exposição dos conteúdos e pela hesitação na forma. Desconexão enfatizada na própria performatividade corporal de certa(o)s entrevistada/os e por uma oscilação entre a afirmação enfática e uma gesticulação nervosa e apressada quando o tema das iniciativas que visam combater a discriminação das mulheres surge durante a entrevista ou a(o)s entrevistada(o)s são interpelados a darem a sua opinião sobre este tipo de apoios. Tal parece-me evidente no excerto seguinte que surge na continuidade da resposta do entrevistado à questão sobre as razões que levaram a sua Associação a aderir aos projectos europeus de discriminação positiva para apoio à promoção do empreendedorismo das mulheres.

Há, há vários inputs para isto, obviamente, não é? Por um lado é/ são recursos que existem e que devem ser potenciados. E que a Associação tem, tem o papel de também ser o agente potenciador desse/ desse/ desses recursos, dessas qualidades, e por outro lado, e por outro lado, há também do lado, digamos do/ das pessoas

porque estão/ porque estão em situações de desemprego e de/ há, há um potencial, uma procura/ e uma procura que nós/ que digamos assim que vamos recebendo, não é? Nós Associação, ou qualquer instituição hoje em dia, (pausa)/ é constante a chegada do curriculum. E isto é um indicador, e nós sabemos, portanto há indícios/E sinais encorajadores que o emprego esta a começar (pausa) / Estão-se a criar, está a ser criado emprego, mas a verdade é que nós estamos ainda com uma taxa de desemprego muito elevada, estamos (pausa) em diversas áreas com integração no mercado de trabalho. Ah, sabemos que as empresas/ as empresas não têm neste momento, não têm neste momento, fruto, enfim da prática, da expansão económica que assistimos nos últimos anos, não têm condições para absorver, para absorver esta oferta. Por isso nós em termos de Associação o que temos feito/ e fazemos este apelo a que se criem novas empresas. Que se criem novas empresas, porque é por esta via, é pela via do empreendedorismo, do avanço de novas iniciativas. De/ quem diz novas [empresas] para comércio, diz novas [empresas] para o turismo, diz novas [empresas] para os serviços, que se calhar com as pessoas/ as pessoas conseguiram, conseguiram ultrapassar esta dificuldade. Portanto nós estamos no/ neste momento e em termos globais, não é? / Nós sabemos como é que é, os sectores funcionais, alguns estão, estão a sofrer/ a grande maioria deles aliás está a sofrer uma forte transformação. Essa transformação está a deixar para trás de facto muitas empresas, muitas empresas não têm condições para continuar no mercado, mas também provavelmente nós estamos a assistir a uma coisa interessantíssima, e uma, e uma reacção muito importante, muito importante e com certeza que, que dará os seus frutos, que é mesmo em sectores tradicionais, os portugueses, os portugueses, estão a inovar. Estão a criar empresas na área têxtil que penso que neste momento estão no topo, em termos de, em termos de, de oferta e em termos de pressão, com preços de excelente qualidade, excelente design. Falamos do têxtil, falamos do calçado, falamos de imobiliária e falamos de outros sectores. E tudo isto é mais um processo lento, um processo lento de transformação do tecido empresarial. E está a acontecer nos sectores tradicionais, por exemplo, estes que sofreram um maior impacto, não é? Sobretudo da concorrência que vem de economias emergentes e da Ásia, não é? Começando a colocar produtos em factor de preços incomportáveis para os custos de produção que nós temos. Portanto, isto está a fazer com que, com que se rejuvenesça o tecido empresarial // Ah, analisamos, analisamos isto, numa, numa óptica de, pronto, numa óptica geral se calhar de promoção de igualdade de oportunidades, não é? Se nós temos, se nós temos muito/ um público, um público que à partida está disponível, não é? Está disponível para, para uma determinada, para dar frequência, numa determinada acção. Ou para, ou para (pausa) avançar mesmo inclusive para, para uma iniciativa comercial, nós não, nós temos digamos assim de apoiar, de apoiar e promover iniciativas que possam ir ao encontro deste, deste publico alvo. E temos que pensar que é assim que tem que ser, quer dizer/ toda a oferta, toda a oferta de formação, de serviços, ou, ou de/do que quer que seja, do que quer que seja, tem de ser dinamizada, existindo, existindo uma procura. (Associação empresarial 6)

Face ao exposto, diria que assumir um posicionamento explícito a “favor” deste tipo de iniciativas que se centre nas relações de desigualdade de géneros supõe “desenrolar” uma argumentação que não pode ser substanciada numa posição não reflexiva e/ou na aceitação implícita de uma valorização do masculino. Por outro lado, assumir uma posição “contra” revela-se quase uma impossibilidade face a uma retórica institucional desejável que entra em tensão com um discurso que percebe tais iniciativas como um favorecimento não aceitável das mulheres e no qual se secundariza ou ignora a desigualdade e desfavorecimento social e cultural daquelas, como é disso exemplo o excerto seguinte. E ainda que se reconheça a discriminação social, como anteriormente dado conta, este reconhecimento acaba por ser não reflexivo face à ordem de género que a fundamenta. Dito de um outro modo, o discurso de igualdade ainda não foi interiorizado para que possa dar lugar a novas compreensões de género (cf. Ahl, 2002). Como excepção, há contudo quem explicitamente assuma uma afirmação de rejeição desse tipo de projectos como é o caso do excerto seguinte.

Sou-lhe franco, eu acho que, apesar da envolvente machista que as sociedades têm, eu não acredito muito/ que as sociedades têm e que Portugal tem também, é que/ que a história acaba por fundamentar e justificar/ eu não acredito muito em fazer cursos só para mulheres ou só para homens. Não acredito de todo, e acho que isso é um bacoquismo primário! Acho que é um atestado de menoridade, Sei que os problemas apontam nesse sentido/eu acho que os cursos deviam de ser de homens e mulheres! // Eu tenho lido e tenho resistido a fazer alguns comentários em relação a esta matéria e portanto/ desculpe ser assim muito rigoroso, só para mulheres dá ideia que são seres menores/eu discordo totalmente, eu sei que a [Identificação pelo nome de um outra Associação empresarial] e outras associações fazem cursos só para mulheres, eu não gostaria de estar numa Associação que fizesse cursos só para mulheres, para isso há uns programas próprios para isso, percebe? É um atestado de menoridade às mulheres. As mulheres são iguais aos homens! Portanto estão ali com as mesmas ferramentas! Porque é que fazem? Porque sentem/ é para ir buscar umas massinhas porque há uns programas que estimulam esses cursos e não sei quê, mas eu acho que, eu não estou de acordo com isso, não estou de acordo com isso. (Associação empresarial 3)

A discordância evidenciada é, portanto, fundamentada pela avaliação negativa desse tipo de medidas, muitas vezes acompanhada por estratégias discursivas que admitem a discriminação (ainda que normalizada porque a generaliza a outros contextos e a explica por uma “*história que acaba por justificar*”) e, paradoxalmente, a negam (porque argumentando por uma igualdade nas competências/qualidades individuais: “*estão ali com as mesmas ferramentas*”). Este posicionamento “contra” é, ainda, articulado no registo discursivo através de três principais formas: o uso de uma afirmação peremptória de rejeição que assume por si só valor absoluto, sem que o entrevistado procure ou sinta necessidade de a justificar e/ou legitimar, a não ser pela sua ligação a uma irracionalidade arcaica (“bacoquismo primário”); a inversão do efeito de vantagem formal deste tipo de iniciativas para as mulheres, por um outro de pendor negativo que leva à minoração daquelas, colocando-as numa posição de desvantagem social; e, por último, a acusação de instrumentalidade das políticas de apoio à igualdade de género por parte de outras associações empresariais.

É igualmente de relevar que, além das iniciativas financiadas, é raro serem equacionadas outras medidas de apoio à igualdade de género. Evidenciam-se, no entanto, alguns projectos que visam facilitar o equilíbrio entre a vida empresarial e a familiar, depreendendo-se dos testemunhos recolhidos que a família é tida exclusivamente como responsabilidade das mulheres, libertando-se os homens deste compromisso. De certa forma, é também possível dizer que tais iniciativas de carácter reformista acabam por participar, ainda que involuntariamente, na reprodução dos discursos dominantes de género e nas práticas de empresariado como masculinas. Práticas institucionais que não alteram, assim, a versão essencializada da mulher e do feminino e não promovem novas formas de parentalidade¹⁸².

¹⁸² No mesmo sentido reformista e conservador e com o mesmo objectivo, vai a solicitação da APME quando apresentou como proposta ao governo português, no segundo fórum empresarial de mulheres, a comparticipação dos custos das empresárias com a prestação de serviços domésticos, efectuados predominantemente por mulheres. Neste caso, tal proposta também não vem alterar as relações de poder e divisão de tarefas entre casais, mas libertar um determinado grupo de mulheres pelo reenvio de outras para este contexto que permanece assim feminizado

Partiu da análise que foi possível fazer na altura, em termos estatísticos, e percebeu-se que um dos grandes obstáculos no acesso da mulher à actividade empresarial tinha a ver sobretudo com a família. A questão era saber como se conseguiria ultrapassar esse problema, sendo uma realidade, por vezes, de difícil conciliação, principalmente num mundo em que as exigências da vida profissional são crescentes e em que, apesar de tudo, continua a não haver uma compensação efectiva da distribuição daquilo que são as tarefas domésticas e familiares entre o casal. Neste contexto há sempre uma das partes que fica limitada na sua evolução profissional e, normalmente, essa parte é a parte feminina. E por isso desenvolvemos alguns projectos que tinham a ver, precisamente, com a possibilidade de haver convívio da guarda dos filhos com uma actividade empresarial e esse projecto está concretizado cá. Funciona no andar de baixo e tem um conjunto de gabinetes para a incubação de empresas e tem capacidade instalada para, no mesmo espaço, poder funcionar um jardim-de-infância, de forma a que esse problema possa ser minorado ou ultrapassado, já que é muito difícil de ultrapassar. // Sentimos que tínhamos ultrapassado uma barreira que tinha a ver com o acesso dos jovens em geral ao mundo empresarial, mas que continuavam a existir barreiras complementares a uma parte desses jovens e que tinham a ver precisamente com a toda a questão familiar e com aquilo que, normalmente, está muito mais ligado à mulher do que ao homem // Desenvolvemos um conjunto de projectos que sujeitámos ao financiamento dessa medida. A Associação antecipou-se porque o projecto que temos é até anterior à criação desta medida. É um projecto de apoio à constituição de empresas por senhoras. Imagine que quer criar uma empresa. Temos aqui um espaço, as instalações físicas, apoio de secretariado, de logística e há uma valência muito relevante que é ter uma creche. A ideia era que num mesmo espaço físico a mulher pudesse conciliar a actividade profissional com o acompanhamento dos filhos. (Associação empresarial 4)

No conjunto do contributo colectivo das associações empresariais entrevistadas, com o intuito de reforçar e enriquecer o conhecimento sobre o tecido empresarial português, penso poder, então, enumerar algumas ideias centrais que atravessam os vários registos discursivos: a) a conceptualização do novo empresário-empREENDEDOR que se reveste de uma certa masculinidade alicerçada na narrativa de modernidade, marcada pelo enfoque individualista e de progresso económico; b) a condição de *outridade* da empresária, confirmada na escassez de informação ou conhecimento sobre as actividades empresariais levadas a cabo por mulheres e na sua essencialização, apesar de referências à sua diversidade, definida por comparação a esse ideal de empresariado, numa tensão constante entre uma significação de *excesso*, porque o supera, e outra de falta, porque não consegue corresponder-lhe (quando é ligada exclusivamente à família; ou quando se admite que na “área comercial” os homens continuam a ter mais “capacidade de perseverança e de afirmação”); c) a participação em políticas reformistas de apoio à igualdade de género no empreendedorismo a partir de uma relação de externalidade, porque impostas de “fora”, e de instrumentalidade, porque centralizada preferencialmente nos benefícios financeiros, económicos e de emprego em detrimento das questões de (des)igualdade de género que ou são secundadas ou ignoradas na discurso; d) e, por último, a tensão que parece atravessar parte dos registos discursivos entre a defesa de um discurso de igualdade entre género, ainda que secundarizado e marcado por dificuldades de sustentabilidade

e feminino. Esta ligação exclusiva da família com a mulher e o apoio à família como algo do interesse exclusivo destas últimas parece contrariar as recomendações que a União Europeia (Bettio & Vereshchagin, 2009) faz a Portugal a propósito da segregação de género no local de trabalho. A recomendação vai, então, no sentido de que é “importante estender o direitos dos pais no trabalho aos pais e não se limitar a ‘encorajar’ os homens a cuidar dos seus filhos” (Bettio et al., 2009: 101), sendo, parece-me, significativo que o termo encorajar apareça entre aspas.

argumentativa, e um discurso assente na diferença. Tensão que acaba por tornar alguns registos discursivos hesitantes e confusos e, em última instância, pressupor uma visão não reflexiva face aos sistemas de significação sociocultural que dominam o empreendedorismo e a relação dos géneros.

A condição de *outridade* das empresárias, que impede o seu reconhecimento como sujeitos “próprios” e “legítimos” na vida empresarial, também explica que elas surjam nalguns textos académicos com uma conotação de “descoberta” e “novidade” que vem negar, de certa forma, a sua presença activa nos quotidianos empresariais e anterior a esse mesmo interesse (Bruni et al., 2005)¹⁸³. *Outridge* que, do mesmo modo, as relega para categorias genderizadas como a de “filha”¹⁸⁴ ou “mulher do empresário” (Bruni et al., 2005; Fournier, 2002; Guerreiro, 1996; Pettersson, 2004).

É esta presença silenciada que leva Guerreiro (1996), no contexto nacional, a dedicar uma parte da sua investigação sobre pequenas e médias empresas *às mulheres dos empresários* dado que, embora ausentes do *nome* de empresário, elas acabam por ser introduzidas com frequência nos discursos daqueles que detêm esse mesmo nome, ou seja, os seus maridos e parceiros conjugais, e que se constituem como a parte activa e visível das práticas de empresariado. A relevância daquelas no estudo desta investigadora está bem explicitada num seu capítulo dedicado exclusivamente à sua categorização “sócio-empresarial” e na necessidade de autonomizar tal conhecimento através de um segundo livro (Guerreiro, 1998). A pergunta que contudo me suscita tal estudo é se as mulheres que têm um papel activo nas empresas dos seus parceiros não devem ser chamadas de empresárias de forma a potenciar a própria *reescrita* deste sujeito organizacional? Na verdade, a própria autora chega mesmo a considerar esta categoria para algumas delas¹⁸⁵. No final, Guerreiro, muito embora consiga dar visibilidade e preponderância a estas mulheres e à sua acção na vida empresarial, acaba por, involuntariamente, limitá-las ao fazer uso duma designação que as remete para esse lugar do

¹⁸³ Um exemplo que nega essa condição de “novidade” é o trabalho de Wendy Gamber (1998) que reflecte sobre o papel importante das mulheres brancas de origem nativa e irlandesa nos negócios da indústria têxtil, nos Estados Unidos da América, do século XIX. Presença que foi silenciada pela cultura masculina dos negócios e a feminilidade vitoriana. Em Portugal e no mesmo século, refira-se, a título de exemplo, a empresária vinícola Dona Antónia Adelaide Ferreira, produtora e comerciante de vinho do porto, cuja história de vida foi ficcionada numa série televisiva produzida para a RTP em 2004. Como Gamber lembra, é “porque os historiadores dos negócios assumem que o negócio é uma diligência masculina, porque os historiadores do trabalho abraçam modelos que deixam pouco espaço para os pequenos empreendedores e porque poucas historiadoras mulheres consideram as empresárias como um sujeito conveniente, [que] o nosso conhecimento da história das mulheres nos negócios continua incompleto” (1998: 216-217). Importa, então, segundo esta autora que as empresárias deixem de ser vistas como uma excepção à regra ou novidade para passarem a ser consideradas como parte da história genderizada da vida económica e empresarial.

¹⁸⁴ Ver também o excerto de um dos representantes associativos quando se refere às poucas mulheres que fazem parte da direcção da Associação a que pertence.

¹⁸⁵ São as seguintes as categorias sócio-empresariais consideradas por Maria das Dores Guerreiro (1996; 1998): domésticas, esposas, patroas, empregadas da empresa, suportes de direcção e empresárias.

“outro”. Dito de um outro modo, neste trabalho dá-se um particular destaque às mulheres dos empresários enquanto uma peça fulcral no desenrolar da actividade empresarial mas estas não deixam de ser apresentadas como a sombra do actor principal.

Como salientam Gherardi, Bruni e Poggio (2005: 189), parece existir uma falta de reconhecimento social e académico mesmo quando estas mulheres no seu papel de parceiras conjugais se constituem como parte do casal que estabelece o negócio. A elas é-lhes recusada a idealidade sociocultural que distingue a identidade do empreendedor, sendo definidas em termos apenas relacionais e familiares. O actor principal da narrativa do empresariado acaba por ser o homem, à volta do qual circulam uma série de mulheres que, embora envolvidas nas actividades empresariais, são identificadas ou identificam-se a si próprias na base desses seus lugares familiares. É-lhes, por isso, negado o acesso aos códigos sociais de inteligibilidade, não lhes sendo reconhecida legitimidade normativa (Pettersson, 2004). Refira-se, neste sentido, o último excerto aqui apresentado e que remete para casais empresariais em que o protagonismo, não obstante a participação conjunta, é reconhecido como sendo masculino: “E, então, o que é que faz o marido? Imagine que é um casal, geralmente é o marido, porque há aqui uma certa/ quer queira quer não, nas mulheres e nos homens, há um certo machismo ainda. Nós vivemos ainda numa sociedade um bocadinho machista que se reproduz de alguma forma para os negócios. Ela [só] vai à frente por uma questão de educação/ ela vai à frente e tal mas/” (Associação empresarial 3).

É com o intuito de dar conta do modo como a própria investigação académica contribui para esta mesma condição de *outridade* das empresárias, para a qual as próprias contribuem (cf. Bruni et al., 2005; Cohen & Musson, 2000), que no ponto seguinte percorro, de forma apressada, a investigação feminista dominante que se tem dedicado a estes sujeitos organizacionais.

4.2.1. As empresárias à “lupa” do discurso académico: a condição de “outro”

Na revisão da literatura, protagonizada por Barbara Cornelius, Hans Landstrom e Olle Persson (2006), sobre a evolução da investigação no empreendedorismo, entre os anos 1982 e 2004, e considerando, para o efeito, a dinâmica de citação entre os seus/suas autora(s), é curioso verificar que as questões de género nunca são mencionadas durante aquele período de tempo, ainda que se coloque a hipótese da sua inclusão na gaveta analítica “categoria eclética”.

Contudo se essa foi a intenção, tal informação não é porém partilhada com a(o) leitor(a)¹⁸⁶. Este silêncio, num texto de revisão, é, por si só, significativo da possível falta de relevância dada a este tema, sendo que a investigação que inicialmente traz o género, ou mais especificamente as mulheres, para o discurso académico do empreendedorismo tem precisamente origem no início dos anos 80, como aqui já dito num outro lugar do texto.

Para traçar o caminho percorrido pelos feminismos no estudo do empreendedorismo a partir desse início temporal, recorro uma outra vez a Calás e Smircich, agora na companhia de Kristina Bourne (2009), que, na senda de anteriores textos preocupados em propor reflexões similares (Ahl, 2002; Fischer et al., 1993; Mirchandani, 1999; Stevenson, 1990), relevam, para o efeito, dois principais grupos de influência feminista: um primeiro que se revê numa ontologia realista e numa versão do empreendedorismo como consequência da estrutura social; e um segundo que, interrogador de todas as ficções ontológicas, se aproxima de uma epistemologia pós-moderna, dando particular atenção à construção do género como um modo de empreender e do empreendedorismo como um modo de genderizar (Bruni et al., 2005; Fournier, 2002; Tedmanson, Bryant, & Essers, 2009).

É para o primeiro grupo que volto o enfoque deste subponto do texto. Um feminismo aqui bifurcado na sua versão liberal e radical¹⁸⁷, ambos dedicando particular atenção ao género enquanto sinónimo de “mulheres” e para as quais muito contribuíram ao facilitarem a sua “entrada” na equação do empreendedorismo pela identificação das desvantagens por estas enfrentadas numa estrutura organizacional/social que privilegia a norma masculina (Carter et al., 1997). Isto para que, do ponto de vista liberal, as suas “faltas” fossem superadas, ou, do ponto de vista radical, as suas experiências diferenciadas de género celebradas como antítese àquele imperativo normativo.

O intuito principal da visão liberal é sobretudo reafirmar e legitimar a presença das mulheres na actividade empresarial pela negação da diferença em relação aos seus pares homens e pela tentativa de aproximação daquelas a uma idealidade empreendedora masculina que contudo se continua a aceitar como neutra. Para isso, e para alcançar uma igualdade pensada como *neutra/lizada*, as mulheres devem esforçar-se por eliminar as suas “faltas”

¹⁸⁶ Muito embora se note esta ausência ao nível do género, o mesmo não ocorre com as questões étnicas, investigação que acaba por surgir nos quatro períodos de tempo considerados pelos autores, entre 1982 e 2004.

¹⁸⁷ As autoras consideram ainda a versão feminista psicanalítica. É também importante aqui dizer que o feminismo radical americano, sobre o qual as autoras se debruçam, resulta de uma versão simplificada do feminismo da diferença com origem na Europa continental. O primeiro tende assim, também por consequência da valorização de uma “evidência empírica”, a transformar uma complexa versão estruturalista sobre as relações de dominação do género na identificação pragmática e isolada de disposições sociais (por exemplo, o acesso a financiamento, redes de trabalho), perdendo-se, na sua escassa conceptualização e nas conclusões retiradas da produção empírica, uma dimensão integrada e simbólica que acompanha a sua versão original europeia (cf. Ahl, 2004)

individuais e motivacionais (Bennet & Dann, 2000; Cromie, 1987a; Fielden & Dawe, 2004; McGregor & Tweed, 2002) e a sociedade por resolver as dificuldades estruturais, percebidas como barreiras à sua “plena” integração (e.g. Butler, 2003; Carter, 2000b; Fielden et al., 2004; Fischer et al., 1993; Gundry, 2001; Orban et al., 2001; Rodrigues, 1989), que podem assumir formas diversas: acesso a financiamento (Brush, Carter, Gatewood, Greene, & Hart, 2006; Collins-Dodd, Gordon, & Smart, 2004; Orhan, 2001; Verheul & Thurik, 2001); acesso e composição das redes (Aldrich, Reese, & Dubini, 1989; Blackmore et al., 2003; McGregor et al., 2002; Renzulli, Aldrich, & Moody, 2000), mentoriação (Carter & Cannon, 1992; McGregor et al., 2002; Renzulli et al., 2000) e apoios e constrangimentos à vida familiar (Hamilton, 2006; Renzulli et al., 2000; Stoner, Hartman, & Arora, 1990).

No final, e como já esperado face aos capítulos anteriores, muitos destes estudos resvalam para a confirmação da *insuficiência* da condição genderizada das empresárias que se alastra às suas empresas porque desvalorizadas e descritas como excluídas de uma promessa de elevada rendibilidade e remetidas para certos sectores – serviços e comércio (Anna et al., 1999; Birley, 1989; Rodrigues, 1989) – de menor retorno financeiro e impacto económico, para empresas de pequena dimensão e acusadas de pouco inovadoras (Anna et al., 1999; Carter et al., 1997; Catley & Hamilton, 1998; Cook et al., 2001; Mitra, 2002). O intuito principal do feminismo reformista é, antes de mais, potenciar e apoiar a feminização do empresariado, pedindo a igualdade para as mulheres. Igualdade para qual estas, de forma a superar a sua condição de outridade, devem contribuir activamente pela sua progressiva “masculinização” através da aprendizagem de competências empresariais individuais que nunca são questionadas ao nível da sua carga simbólica genderizada. Dito de um outro modo, não faz parte deste feminismo interpelar e/ou alterar a primazia dada à “neutralizada” vertente económica e instrumental que marca as significações de uma idealidade empreendedora masculina e que empurra as empresárias para as suas margens sócio-simbólicas ou lhes imprime uma condição de excepionalidade para resolver a sua presença dual e afastá-las da essência normativa do feminino (Bruni et al., 2004b; Calás et al., 2009; Calás et al., 2007). Não faz igualmente parte deste feminismo a exploração de outras versões alternativas do acto de empreender (Ahl, 2004; Bruni et al., 2005; Calás et al., 2009; Calás et al., 2007).

Ainda dentro deste primeiro grupo, a esta visão feminista dominante na investigação sobre empresárias, opõe-se uma outra, igualmente popular e bem aceite nestes meandros académicos. Nesta outra versão o intuito principal é transformar o empreendedorismo pela

valorização e enfoque nas experiências diferenciadas das mulheres e pela celebração da essência feminina como alavanca para essa esperada metamorfose ¹⁸⁸ (Buttner, 2001; Chaganti, 1986; Greer & Greene, 2003). Por isso, importa a este feminismo que se considerem novas teorias e metodologias fundamentadas por uma história social do género (e.g. Brush, 1992; Helgeson, 1990; Mirchandani, 1999; Moore, 1990; Stevenson, 1990; Walker et al., 2004), privilegiando uma construção dominante de feminilidade que se constitui a partir de significados conservadores e privados da mulher. Dai que não seja estranho o investimento feito em temas que se debruçam, de forma directa ou indirecta, sobre o universo familiar numa aceitação implícita da dualidade público-privado, sendo este último percebido como feudo feminino e seu laboratório de experimentação e aprendizagem para novas formas de empreender (Brush, 1992; Buttner, 2001; Green & Cohen, 1995; Hisrich & Ozturk, 1999; Lee-Gosselin & Grisé, 1990). Daqui também decorre uma enfatização de lideranças interactivas e a concepção e valorização de empresas de menor dimensão, solidárias, menos hierarquizadas e competitivas, e não definidas necessariamente por pressupostos que dão prioridade a uma rápida rendibilidade financeira (Buttner, 2001; Carter et al., 1997; Chaganti, 1986; Green et al., 1995; Lee-Gosselin et al., 1990; Moore et al., 1997). Numa tentativa conciliatória, também é preocupação de alguns destes textos a defesa de uma simbologia andrógina que valorize o equilíbrio entre as qualidades essenciais de ambos os géneros no acto empreendedor (Bird & Brush, 2002, 2003; Henry & Kennedy, 2003; Moore, 2002; Moore et al., 1997).

Helen Ahl (2004; Ahl, 2006a), ao analisar os estudos de género assentes nestas duas formas de investigar, lembra que com frequência se incide em inquirir as diferenças entre empresários e empresárias ao nível das suas motivações e características individuais e pessoais (e.g. Aldrich et al., 1989; Birley, 1989; Cowling et al., 2001; Cromie, 1987b; Ljunggren & Kolvereid, 1996; Moore et al., 1997; Runyan et al., 2006; Walker & Webster, 2006) para justificar, celebrar ou mesmo negar essas mesmas diferenças. E muito embora as hipóteses de diferença não sejam confirmadas, várias são as estratégias científicas para explicar uma similaridade não esperada (Ahl, 2006a)¹⁸⁹: optar por ignorar a mesmidade evidente e valorizar desproporcionalmente a irrelevância estatística de uma diferença encontrada; usar pequenas

¹⁸⁸ Ver capítulo 2.

¹⁸⁹ Helen Ahl refere que a diferença de género é potenciada pelo uso de metodologias que transformam questões estruturais, como a dimensão das empresas e os sectores de actividade, em explicações individuais e /ou psicológicas e, por outro lado, que a “caça” à diferença também se explica pela valorização que as revistas científicas parecem dar aos estudos que as conseguem confirmar em detrimento daqueles que não apresentam qualquer resultado nesse sentido, mesmo com diferenças estatisticamente/teoricamente irrelevantes. E contudo, volto a frisar, apesar do enviesamento das teorias e metodologias, as similaridades entre homens e mulheres é, como diz Connell (2002) a quem já fiz referência no capítulo 3, a maior prova científica dos últimos 100 anos.

diferenças, por vezes, sem expressão estatística, para enaltecer a figura da empreendedora a partir de uma dada concepção de feminilidade; interpretar a semelhança dos géneros com base na *especificidade* das empreendedoras ao considerar que aquelas escapam à sua *essência* de género e, por isso, não podem ser interpretadas como *mulheres normais* (cf. Ahl, 2006b; Bruni et al., 2004b), sem que seja necessário todavia explicar qual entendimento que se faz dessa denominada *normalidade*. Contudo, o não dito neste tipo de estudos, de influência liberal ou radical, como alerta Ahl (2006), é de que subjacente às expectativas iniciais que estão na origem das hipóteses colocadas está sempre a construção de uma diferença “essencialista”.

De forma geral e recorrendo a capítulos anteriores, pode sintetizar-se que o pensamento feminista dominante nos estudos de género e empreendedorismo¹⁹⁰ tende a redutoramente evidenciar uma versão individualista (e.g. Butler, 2003; Carter, 2000b; Cromie, 1987a, 2000; Cromie & J., 1988; Fielden & Davidson, 2005; Fischer et al., 1993; e.g. Lee-Gosselin et al., 1990; Orban et al., 2001) em que as mulheres são compreendidas, face ao padrão normativo do empreendedorismo, como sujeitos secundários ou, na melhor das hipóteses, como complementares dos homens empresários (Ahl, 2004,2006). E se houve certos estudos que intentaram estabelecer diferentes tipologias de empreendedoras dando conta da sua condição diversa (e.g. Cromie et al., 1988; Guerreiro, 1998; Rodrigues, 1989)^{191 192}, a verdade é que em muitas delas ressalta um subtexto centrado na relação daquelas com as suas vidas privadas, naturalizando a sua representação essencialista pelo reforço da dualidade entre privado-público e da sua imediata ligação ao ciclo reprodutivo da vida (Bruni et al., 2005: 18). O mesmo tipo de enquadramento de significado raramente é dado aos empresários que na maioria dos estudos são percebidos ou categorizados na sua relação exclusiva com o espaço público e não com a sua família¹⁹³.

¹⁹⁰ Um bom exemplo das premissas da investigação influenciada por estes dois tipos de feminismo e do seu impacto nos estudos sobre empreendedorismo é a recente publicação editada por um grupo de académicas americanas bem reconhecido na literatura de abordagem ao género e empreendedorismo com Cândida Brush, Nancy Carter, Elizabeth Gatewood, Patricia Greene e Myra Hart (2006). Esta obra é organizada formalmente à volta dos seguintes temas: cognições e capital humano, centrado sobretudo na comparação de atributos psicológicos e motivações entre homens e mulheres; capital social e financeiro, centrando o primeiro sobretudo nas redes e o segundo nas vias e dificuldades de acesso ao investimento financeiro; escolhas estratégicas empresariais feitas em função do género, atendendo aos sectores de actividade, dimensão e ambições de crescimento económico; diferenças de desempenho e de morfologias empresariais entre homens e mulheres; e por último, um parte final curiosamente denominada “ambiente” e que parece agrupar textos diversos que adoptam uma perspectiva liberal transcultural ou consideram ainda as questões de invisibilidade das empreendedoras.

¹⁹¹ Stanley Cromei e John Hayes consideram a seguinte tipologia: inovadoras (que usam o empresariado para criar e desenvolver as suas carreiras, com pouca presença nos contextos familiares e domésticos), dualistas (que usam o empresariado para equilibrar a vida familiar e trabalho), empresárias retornadas (da vida familiar para o empresariado).

¹⁹² Rodrigues considera uma tipologia de acesso à função em que são considera as seguintes categorias: fundação, co-função e aquisição ou compra, herança, casamento, viuvez e carreira profissional. Na última apenas integrou um caso o que demonstra para a autora, naquela altura, da dificuldade de acesso a esta actividade quando não ocorre propriedade de capital. A tipologia de Guerreiro j+a foi anteriormente referida numa nota de rodapé deste mesmo capítulo.

¹⁹³ Relembro-me novamente o estudo de Guerreiro (1996) que dá conta das filiações familiares de alguns empresários (e.g. irmãos) embora tal não se constitua necessariamente como elemento central para produzir uma categoria analítica diferenciadora como acontece com as “mulheres de empresários”. A evidência do vínculo familiar é ainda evidente no trabalho de Lima (2003) quando, por exemplo, a autora descreve a

Porém, tal como feito menção no capítulo 2, ainda que a partir de um enquadramento mais abrangente, a teoria e investigação feministas interessadas pelo empreendedorismo não podem ser reduzidas a esta participação centrada na igualdade ou na diferença. É nesse sentido que argumenta Ahl (2002, 2004, 2006) quando pede novas direcções para a investigação feminista que preferencialmente estanquem esta involuntária participação na reprodução da subordinação das mulheres. A autora propõe que, também nesta área do conhecimento, se faça uma viragem epistemológica favorável a um modo crítico de compreender os processos de construção do género em diferentes contextos e recomenda uma abordagem processual ao género e ao empreendedorismo: fazeres “que se operam não apenas nos e através dos corpos mas também de conceitos, funções, indústrias, linguagens e disciplinas” (Ahl, 2006a: 612). Na sua proposta são, à partida, identificados dois níveis de análise prioritários: aquele que se preocupa com os modos diversos de fazer empreendedorismo e género a partir da forma como as mulheres constroem as suas vidas e os seus negócios; e um outro que se debruça sobre os discursos institucionais e políticos de apoio ao empreendedorismo de mulheres enquanto dispositivos culturais que participam na (re)construção da ordem social de género. É ao primeiro nível de análise que procuro dedicar-me nos próximos capítulos, sendo que, acompanhada pelo pensamento desta autora, também aqui se fez uma tentativa de experimentação, ainda que limitada e pouco explorada, do último nível de análise a partir da reflexão interpretativa dedicada aos testemunhos das associações empresariais.

Por último, e fazendo eco com outras vozes (Berg, 1997; Bruni et al., 2004b; Campbell, 2004), a autora aspira a que se proceda à descentralização de uma conceptualização do empreendedorismo apenas a partir da sua relação com o desempenho e crescimento económico o que pressupõe *rever* as regras de publicação e de financiamento de projectos nesta área do conhecimento, uma vez que estas continuam a sobrevalorizar esta vertente na definição do acto empreendedor (Calás et al., 2009). Aceitar esta definição estritamente económica é negar toda a promessa de sentido múltiplo que o conceito de empreendedorismo parece conter como actividade de transformação sociocultural (Hjorth et al., 2004; Steyaert et al., 2006). Neste sentido, surge recentemente uma nova leva de trabalhos académicos que, incluindo o segundo

educação familiar dada aos jovens homens das grandes famílias empresariais para que, no futuro, estes se tornem figuras fulcrais na gestão das empresas. Contudo aqui a análise reside em mostrar o papel da família na formação destes futuros empresários e não a de pensar a actividade empresarial daqueles por relação com a família. Um trabalho analítico interessante é contudo a sua reflexão sobre as mulheres destas famílias empresariais que, dizendo-se fora da vida da empresa, participam todavia nela através da sua acção no contexto familiar, ao fortalecerem redes e resolverem divergências que afectam ou podem afectar o empresariado. A autora traz assim o espaço público do empresariado para dentro dos contextos privados a que à partida aquelas estão confinadas, de forma a relevar a sua importância para o primeiro e, nesse sentido, quase que profissionalizando o segundo. Daí a sua criativa denominação de “gestoras familiares”: Numa outra geografia é Mulholland (1996) que resolve tornar a prática empresarial dos empresários dependentes do seu contexto familiar, realçando o acto empreendedor das suas mulheres na construção das subjectividades empresariais.

grupo identificado por Calás, Smircich e Bourne (2009), opta por “olhar” para o género e empreendedorismo como modos de fazer que se implicam mutuamente (Bruni et al., 2005). É no seguimento do último ponto do capítulo 3 que introduzo aqui esse novo olhar.

4.3. Os recentes movimentos académicos sobre empreendedorismo e género-empendedorismo: narrativas, identidades, novas práticas e conceitos

Influenciados pelas abordagens epistemológicas pós-modernas e feministas, os novos estudos sobre empreendedorismo interpretam-no como prática social genderizada que se concretiza a partir de significados localizados e diversos (Bruni et al., 2004a, 2005; Fournier, 2002). Implicada nesta diversidade está a recusa em aceitar qualquer convergência de sentidos que lhe possam ser atribuídos (Ahl, 2002; Calás et al., 2009; Steyaert et al., 2003b) e a abertura a possibilidades de interpretação múltiplas que se constituem, na verdade, como o ponto de partida para o inquirir e não como um fim em si mesmo (Steyaert & Daniel, 2003a). Argumenta-se, portanto, a favor de uma definição de empreendedorismo que se dispa de posicionalidades formais e fixas para ser acompanhada por significados emergentes do quotidiano organizacional e de trabalho. Significados produtores e produzidos pelas redes fluidas de relações de poder que aí se concretizam e se reformulam, num constante processo de construção e negociação, a partir de complexas ligações “entre textualidade e materialidade, desejo e discursos, investigadores e investigados” (Fenwick, 2008: 331), e, portanto, intrinsecamente transformadoras porque originadas na performatividade criativa que é a própria vida humana e social (Hanson, 2009; Steyaert et al., 2006; Steyaert & Katz, 2004). Amparar tal assunção teórica pressupõe deslocar o empreendedorismo para outros espaços e lugares (Steyaert et al., 2004) e, ultrapassando a redutora definição económica, interpretá-lo como actividade quotidiana que nega a sua compreensão como acção produzida por individualidades excepcionais e elitistas de empreendedores (Ahl, 2004; Bruni et al., 2005; Fenwick, 2008; Steyaert, 2004; Steyaert et al., 2004).

O acto empreendedor é, então, interpretado como uma intrincada rede de movimentos sócio-culturais, incapaz de se articular num todo para concretizar entidades definidas e únicas (Jones et al., 2005b) e, por consequência, deixando espaço para possibilitar outras e novas condições de existência inteligível e reconhecida (Calás et al., 2009; Fletcher & Watson, 2007a). Dito de um outro modo, uma existência cultural que se interpreta, a partir de uma ontologia do “tornar-se”, através de uma constantemente alternância local e relacional (Dew, 2009; Jones et al., 2005b; Rindova et al., 2009; Steyaert, 1998) onde diversos sujeitos que nela participam se

vão igualmente transformando (Fletcher et al., 2007a). Como sentencia Fenwick (2008: 339) a “empresa” é no fundo um texto cultural que se concretiza através desses constantes movimentos de (re)produção, regulação, consumo, identidade e representação.

Pede-se, então, que a partir de uma abordagem discursiva e narrativa (Fletcher et al., 2007a; Johansson, 2004; Mitchell, 1997; Pitt, 1998; Steyaert et al., 2003b; Warren, 2004) se desmistifique a experiência empreendedora e se reconceptualize este acto “prosaico” (Steyaert, 2004). Como argumenta metaforicamente Steyaert e Hjorth (2003a: 4), a orientação a dar à nova investigação passa por deslocar fronteiras ao invés de simplesmente as explorar, por optar pelo movimento em detrimento do progresso e “por (não) testar a água mas (de) nadar com a corrente (...) independentemente do que ela possa trazer”. Para o fazer, importa, então, que se radicalize e experimente. Isto porque o empreendedorismo como movimento surge como uma possibilidade para quem dele participa e nele se constitui de *sair do lugar* e abrir espaço para criar algo novo (Steyaert et al., 2003a:8), o que resulta sempre “do equilíbrio que se estabelece entre a rotina normalizada do passado e o entusiasmo com a novidade do futuro. No meio fica a promessa das anomalias do presente” (Steyaert et al., 2003a: 9). Interessa pois, a partir deste saber académico, movimentar campos metodológicos, reflexivos e diferentes níveis de análise; movimentar conceitos que o interpretem como acção e interacção; movimentar conhecimentos provenientes de várias áreas interdisciplinares, e, por último, movimentar (re)nova(da)s economias susceptíveis de emergirem da interconectividade de múltiplas subjectividades e práticas outras (Steyaert et al., 2003a; Steyaert et al., 2003b).

Dessa força epistemológica e teórica emergente tem, assim, resultado um conjunto de publicações que começam a fazer escola nesta área académica. Este movimento é na verdade uma das linhas mais recentes da investigação que se urde na denominada “viragem crítica”, já aqui identificada na primeira parte, para a qual contribuem, de forma significativa, uma forte influência feminista pós-moderna e a teorização do género como um fazer, influenciando novos entendimentos dos processos de construção das práticas e identidades empreendedoras. O estudo de género no empreendedorismo deixa, por isso, de ser associado à investigação quando se considera como seu alvo de análise as mulheres que desenvolvem actividades empreendedoras, passando a pressupor uma tentativa de reflexão crítica do entrelaçar entre os discursos de género que produzem e constroem os sujeitos empreendedores e os discursos de empreendedorismo que constituem, repetindo ou inovando, os sujeitos genderizados. Reflexão feita sempre a partir de uma compreensão da relação entre discursos e sujeitos como

dinâmica e mutuamente interdependente. Considera-se, nesse sentido, que investigar o género no empreendedorismo não é de todo sinónimo de investigar empresárias.

Continuando a optar pela estrutura formal adoptada no último ponto do capítulo três, também evidencio nesta parte final do texto alguns trabalhos de investigação que se encaixam nesta nova viragem e que servem para ilustrar os novos contornos assumidos pelo empreendedorismo e o género. Volto, por conseguinte, a distinguir os trabalhos de Helen Ahl (2004), Bruni, Gherardi e Poggio (2004b; 2005) e Marta Calás, Linda Smircich e Kristina Bourne (2009; Calás et al., 2007) que procuram contribuir para a desconstrução dos subtextos académicos do empreendedorismo sobre mulheres e que deixam o convite para se pensar a investigação sobre género e empreendedorismo a partir das performatividades quotidianas que produzem as identidades, contextos e práticas genderizadas do empreendedorismo. A um mesmo tempo, recusam ainda participar num discurso académico e institucional que assegura a permanência das mulheres no lugar marginal face à deixada intocada norma masculina, como já aqui reflectido nas páginas anteriores. Como fim último, interessa pensar a relação entre transformação e empreendedorismo face à construção de novos cenários sociais de género que desfaçam ou subvertam a sua dicotomia e desafiem a sua hierarquia (Bruni et al., 2005; Fournier, 2002). Daí que se sugira e insista em pensar as conexões performativas pelas quais os sujeitos genderizados do empreendedorismo se envolvem com as práticas discursivas que lhes dão forma, interferindo, nesse sentido, com os próprios padrões discursivos, quer através da sua aceitação, quer da sua resistência (Fenwick, 2008; Fournier & Grey, 1999).

São, portanto, vários os textos académicos que procuram reflectir sobre estes mesmos processos sócio-culturais de género e empresariado de modo a explorar as tensões e contradições inerentes aos seus significados. Deste modo, destaco alguns estudos que se focaram no interminável processo negocial implicado na construção das subjectividades das empresárias. Refiro, para ilustração, as estratégias de remedeio e cerimónia, já aqui descritas, a que se acrescenta as de *manipulação da dualidade*, *chutagem* e *mercantilização*¹⁹⁴, usadas por empreendedoras italianas para resistir ou participar na reprodução dos discursos dominantes de género e empresariado (2004a; 2005); as tensões na construção do feminino e da etnicidade, e o constante trabalho de fronteira, que constituíram as identidades empreendedoras de marroquinas e turcas muçulmanas a viverem na Holanda (Essers et al., 2007, 2009; Essers et

¹⁹⁴ *Manipulação dual* quando se desloca intencionalmente entre espaços simbólicos diferentemente genderizados; *chutagem* reflecte as estratégias de constantes ajustamentos linguísticos que dentro de uma dada situação desestabilizam os referentes convencionais de empreendedorismo e género; e *mercantilização* quando se explora os espaços simbólicos de género na sua versão dual hierárquica e essencialista para fins de mercado.

al., 2008); os processos de desconexão das várias *outridades* (pequena empresária, agricultora biológica, mulher) que integraram a construção identitária de agricultoras biológicas do sul de Itália (Fournier, 2002); as estratégias de essencialização do feminino que nas relações de poder entre empresárias e colaboradoras Norte Americanas serviram, simultaneamente, o fim de se controlarem mutuamente (porque enquanto mulheres-empresárias se esperava que fossem compreensivas para com as colaboradoras, porque enquanto mulheres-colaboradoras se esperava que soubessem trabalhar em grupo, passivas e leais à autoridade das empresárias), e de resistirem às dinâmicas organizacionais quotidianas (porque enquanto mulheres-empresárias se aceitava que fossem temperamentais e tivessem as suas “fúrias” e enquanto mulheres-colaboradoras que não respeitassem escrupulosamente os horários de trabalho devidos as suas tarefas privadas e familiares)(Edley, 2000); as estratégias discursivas de neutralização do empresariado e a negação de uma essencialização feminina usadas por outras empresárias inglesas num fórum virtual, de forma a evitar que nele fossem partilhados assuntos de foro privado e extra-profissional (Lewis, 2006); e, por último, as formas diversas pelas quais empreendedoras canadianas aprenderam a (re)apropriar-se de significados genderizados como sucesso e trabalho para, deste modo, negociarem a construção das suas subjectividades e gerar os seus próprios sentidos (Fenwick, 2002a).

Por último, para dar conta do interesse crescente destas novas abordagens em relação ao empreendedorismo, e numa mistura de contributos críticos diversos, faço ainda referência à introdução na sexta conferência internacional *Critical Management Studies-2009* de uma sessão intitulada *Entreprising Cultures*¹⁹⁵, na qual a maioria dos artigos apresentados se debruçou sobre a exploração das narrativas e subjectividades empreendedoras. No conjunto das comunicações, e no âmbito dos estudos de género, recorro em particular a reflexão crítica sobre as histórias de vida de continuidade e mudança de um grupo de mulheres inglesas que se lançaram num projecto empreendedor após os 50 anos, trazendo novos significados para a construção das identidades e práticas de empreendedorismo e facilitando a ruptura com um ordem discursiva dominante que lhes nega esse mesmo lugar simbólico e cultural porque *mulheres* e *seniores* (Tomlinson, Farnworth, Kalsi, Colgan, & Reynard, 2009). E num outro contexto muito diverso, as práticas de resistência e reprodução, face um sistema de consumo capitalista normativo, por parte de jovens adolescentes empreendedoras de Singapura que gerem e dominam as regras de

¹⁹⁵ Também a EURAM2009, conferência de natureza mais convencional, integrou pela primeira vez uma sessão intitulada *Enterprising identities; Construction of Identities in an Entrepreneurial Context* que se pretendia inscrita numa abordagem crítica dedicada às identidades empresariais/empreendedoras.

comercialização de objectos de moda de uma forma inovadora e alternativa, articulando, para o efeito, as redes sociais virtuais, que servem para divulgação dos produtos, com a rede de metro, lugar onde se efectuam as trocas comerciais (Greenhill & Fletcher, 2009).

De certa forma, esta nova dinâmica à volta do empreendedorismo e do género vem permitir a discussão e partilha entre académica(o)s que exploram e intentam abrir novos caminhos ao nível da teoria e investigação para que se contem as “estórias para além e dentro da história” (Tsai, Lin, Kao, & Johansson, 2009) do empreendedorismo. Neste âmbito, é de todo evidente a atenção dedicada às questões relativas à construção das identidades e ao seu potencial transformador na emergência de novos sentidos, ao tornarem-se visíveis as tensões geradas pela ambiguidade e contradição entre as lógicas simbólicas que subjazem aos actos interligados de género e empreendedorismo. É como efeito dessas tensões que os sujeitos desenham a sua resistência/agência ao implicarem-se nas próprias relações de poder que os constituem e constroem.

Por isso, e já procurando direccionar o texto para os próximos capítulos, parece-me útil que se complexifique a teorização da transformação das relações de género, tomando como ponto de partida as performatividades de resistência-acomodação que reformulam, de forma continuada e sempre não concluída, as concretizações (inter)subjectivas quotidianas de género e de empresariado. É no decorrer do referido que me interessa, então, ater nas *hibridizações* dos significados de género e empresariais, tomando como reflexão os processos de formação das subjectividades genderizadas empresariais de um grupo de pequenas e médias empresárias. Espero, ao fazê-lo, contribuir para complexificar as habituais polaridades dominador-dominado, normal-desviante, sujeito-outro (Lorber, 1996), potenciando outras formas de pensar e fazer género no empresariado e, com elas, a aceitação e celebração de uma nova equação social fundamentada na multiplicidade genderizada da vida organizacional. É com este “caderno de encargos” que parto para a terceira e última parte deste texto de dissertação.

Parte III

Articulando os “Fazeres” de Género e Empresariado nos Fragmentos Identitários do Sujeito *Empresária*

Narrativas e “cenar de conversaço”¹⁹⁶

Introdução

“Não se sugere formas radicalmente diferentes de fazer a pesquisa empírica organizacional ou de gestão, ao invés assume-se que os métodos existentes podem ser usados desde que as ‘conclusões’ sejam tidas, então, com suficiente ironia” (Fox, 1996: 89).

A partir da defesa de um posicionamento feminista pós-moderno, de uma teorização dinâmica do género como um fazer e do empreendedorismo como uma forma possível de fazer género, chego, então, a esta terceira parte onde relato o trabalho empírico realizado. Sem surpresa face ao caminho já percorrido, nela proponho um modo de investigar que abandona qualquer tentativa de afirmação de verdade científica e objectividade metodológica, neutras e externas ao próprio acto de investigar e aos seus respectivos sujeitos (investigadora-investigadas). Do mesmo modo, e a partir deste lugar, perde sentido o esforço de legitimidade na garantia de previsibilidade perante cenários futuros e a imposição de uma norma universal com o intuito de generalizar e prescrever *modus operandi* para a gestão e organizações. Espero, pelo contrário, imprimir uma versão relacionalmente construída e localizada da investigação, que aqui se quer atenta às múltiplas formas de construção das relações de género nos contextos organizacionais.

É, então, que nas próximas páginas torno explícito o contributo das “vozes” de um grupo de empresárias, na sua maioria de pequenas e médias empresas, localizadas na região norte do país. Através delas reflico sobre a *ambiguidade* e *contradição* inerentes aos diferentes modos de articulação das performatividades de género e empresariado, possibilitadoras de uma materialização temporal e incompleta das *subjectividades empresariais* das participantes. Com este propósito em mente, espero contribuir para o esforço de reflexão crítica que elege como centro do debate teórico a *tensão* feita presente na dialéctica recorrente e interminável entre a *reprodução* e *alteridade* de dinâmicas sócio-simbólicas legitimadoras de uma diferença sexual

¹⁹⁶ Remeto a expressão *cenar de conversaço* directamente para os grupos de foco. Faço-o por referência à escultura de Juan Muñoz intitulada “Conversation Piece” (Wagstaff, 2008) e que é composta por um conjunto de mulheres com formas arredondadas na base (configuração próxima dos pinos de bowling) que lhes substituem os pés e cuja disposição no espaço e em relação umas às outras indicia diferentes interacções: solidariedade, confiança, indiferença, diminuição, isolamento e partilha. Por outro lado, faço ainda uso subversivo do termo *conversaço* para me opor à(o)s investigadora(e)s normativa(o)s que o usam pejorativamente para criticar a investigação crítica e/ou as metodologias qualitativas e justificar a minoridade destas últimas na sua capacidade de produzir conhecimento porque tidas como pouco rigorosas e objectivas segundo os mandamentos da positividade (Alvesson et al., 2000a)

dicotómica e hierarquizada e de que intento dar conta através dos processos de construção identitária empresarial daquele grupo. O empreendedorismo como contexto privilegiado de análise justifica-se precisamente porque as mulheres que circulam nestes contextos são forçadas a lidar com a ambiguidade subjacente a diferentes lógicas de significação de género, pois encontram-se numa *condição dual* (Bruni et al., 2005), ou seja, entre territórios simbólicos diferentemente genderizados: aquele da mulher e do feminino e um outro que constitui os sujeitos e as práticas de empresariado como masculinos, ainda que por vezes relacionados com espaços organizacionais cuja base operativa é fortemente feminizada e/ou com actividades de negócio associadas ao *ethos* feminino (Berg, 1997). Torna-se, então, de particular relevo incidir no *jogo* que se opera nas e pelas movimentações das participantes entre essas fronteiras simbólicas antagonicamente genderizadas.

Por outro lado, e dado o enfoque crítico e portanto político que reveste esta dissertação, interessa-me ainda o caso específico de uma presença dual vivenciada por mulheres porque são estas que ocupam a condição de *outridade* face ao sujeito idealizado do empresariado, sendo por isso aquelas que, em relação aos imperativos normativos genderizados deste contexto, se encontram numa posição “imprópria” e de “insuficiência”. Urge, por conseguinte, que aqui se interpretem as (des)igualdades constituídas a partir desses arranjos de género e que esta reflexão académica seja norteadada por preocupações emancipatórias, muito embora condicionadas pela sua própria temporalidade e passíveis de serem reapropriadas pelas próprias normas convencionadas de género e empresariado. No entanto, fazer um trabalho de investigação com a participação exclusiva de empresárias não significa que se queira reduzir esta parte da tese a “uma investigação sobre mulheres” ou, dito de um outro, a uma abordagem focada nas empresárias porque (apenas) mulheres. Preocupa-me sobretudo, como já dito e novamente salientado, conceptualizar as dinâmicas de género organizacionais e as potencialidades de emancipação não a partir de um ponto vista essencializador mas do enfoque nas suas interseccionalidades e desconexões, ou seja, nas multiplicidades identitárias das empresárias e, nisto, no modo como as estruturas sócio-simbólicas de género e empresariado são produzidas, mantidas, negociadas e desafiadas.

Os lugares de encontro que definiram o trabalho de campo inscrevem-se numa abordagem qualitativa e concretizaram-se através de 52 entrevistas e 2 grupos de foco. A construção identitária das empresárias é, assim, tida como emergindo destes contextos metodológicos particulares nos quais são co-construídas em interacção interpretações do que se

assume como sendo a “realidade” (Howard & Hollander, 1997: 35). É, aliás, a metodologia usada que acaba por servir de mote estrutural para a distinção entre os dois capítulos de análise das narrativas e identidades das empresárias.

Dito isto, esta última parte integra três capítulos, sendo que no primeiro volto a lembrar os propósitos de investigação e o percurso percorrido na tentativa de contacto das 52 participantes – para as quais reservo uma “apresentação mais formal” dentro dos dados sócio-demográficos convencionados -, e explico, ainda, a escolha pelos métodos de entrevista e grupo de focos. É igualmente neste texto que, num esforço de reflexividade sobre o processo investigativo, me proponho ponderar as condições relacionais e contextuais de emergência do presente estudo tendo como âmago as divergências e cumplicidades que emergiram entre mim enquanto mulher, investigadora e feminista, e as participantes, enquanto empresárias e mulheres. Por último, termino este capítulo fazendo referência ao bricolage analítico concebido para o estudo dos testemunhos discursivos das empresárias produzidos naqueles lugares de encontro, sendo que é declarada desde já a adopção de uma abordagem discursiva crítica. Daqui se justifica, portanto, a relevância dada ao conceito de discurso no capítulo 1, o qual serviu para explicar o entendimento que dele quero fazer e, por inerência, a sua utilidade para explorar as questões de poder e de resistência na construção genderizada das identidades das empresárias (cf. Putman, Grant, Michelson, & Cutcher, 2005). É alicerçada nesta abordagem discursiva que elejo dois eixos interpretativos que se interligam entre si. Refiro-me em concreto às formas e conteúdos que podem compor os registos discursivos das participantes. Ou seja, a análise discursiva incide sobre as estratégias/posicionalidades discursivas (forma) pelas quais as empresárias fazem o jogo do género e empresariado e que se arquitectam à volta de determinadas significações (conteúdos) trazidas para estes lugares de encontro, por mim, em função dos propósitos da investigação, e pelas próprias empresárias quando contam as suas histórias e/ou partilham opiniões e experiências entre si.

Chegada ao capítulo 6, reflecto, então, sobre a tensão entre conformação e resistência, oposicional e não oposicional, gerada no processo de construção das subjectividades genderizadas empresariais das participantes, a partir do uso que estas fazem de diferentes estratégias e posicionalidades discursivas (visibilidade e invisibilidade e posicionalidades de margem e centro) na sua relação com os discursos de género e empresariado. Estratégias articuladas com dois temas principais: *os discursos de empresariado e a construção discursiva*

do sujeito empresária, e as metamorfoses nas trajetórias profissionais e (extra)organizacionais das empresárias a partir de diferentes dimensões temporais, espaciais e relacionais.

No último capítulo desta tese, e ainda focalizada nas estratégias e posicionalidades discursivas, debruço-me agora sobre as cumplicidades e divergências geradas nos e pelos processos interactivos que emergiram dos grupos de foco para pensar igualmente as identidades empresariais. É a partir de significações como “respeito”, “(auto)voluntarismo” e daquelas associadas às relações com outras mulheres trabalhadoras, aqui denominadas de *mulheres-outras antítese*, que volto a reflectir sobre as tensões que emergem entre diferentes performatividades de género e empresariado para a construção do sujeito empresária.

Na verdade, ambos os capítulos finais são formas complementares de responder à mesma questão, usando todavia metodologias diversas que produzem convergências mas também inovação no modo como, em função da situação interaccional – a interacção da entrevistada com a entrevistadora e a interacção suscitada em grupo com outras empresárias e a entrevistadora –, as empresárias constroem as suas identidades organizacionais, jogando com as significações de género e de empresariado.

No final destes três textos não pretendo confluir para receituários programáticos mas propor, ao invés, formas outras de entendimento das subjectividades organizacionais que nos levem a suspeitar das convicções normativas sobre os sujeitos e práticas do empreendedorismo e sua genderização e, nisto, sobre quem é que pode e deve ser empresária(o) e quais as legítimas práticas do empresariado. É alicerçada nas ambiguidades e contradições inerentes às performatividades das empresárias que espero desestabilizar esse poder da “estória única”¹⁹⁷ e, por consequência, desnaturalizar as relações genderizadas geradoras de opressão, diminuição e discriminação de subjectividades que não correspondam a uma certa masculinidade empresarial dominante ou nem sequer sejam tidas como merecedoras de inteligibilidade dentro do sistema de significação que produz as ficções ontológicas do empresariado.

¹⁹⁷Por referência à palestra proferida pela escritora Adichie Chimamanda intitulada *The Danger of a Single Story* (<http://www.youtube.com/watch?v=D9lhs241zeg>., visto em 31.05.2010).

5

As Participantes e o (Con)Texto do Jogo de Investigação Formulações iniciais, metodologias, empresárias e investigadora

5.1. Ponto de partida

Na tecedura dos textos anteriores foi importante enquanto investigadora argumentar a favor de uma visão do conhecimento académico como construção situada a que alio explicitamente a posicionalidade feminista pós-moderna. É aliás influenciada por este olhar epistemológico que faço as minhas escolhas teóricas na abordagem ao género e empreendedorismo enquanto performatividades fracassadas nas suas tentativas de correspondência a uma certa idealidade sociocultural também ela aberta à indeterminação. Assim sendo, e a partir da bagagem conceptual que relaciona dois argumentos teóricos, o género como um fazer e o *empresariado* como um fazer de uma certa forma de masculinidade, o ponto de partida para o presente estudo prendeu-se com a vontade de inquirir o modo como se constroem as *subjectividades empresariais* de um grupo de participantes quando as suas posicionalidades sócio-simbólicas genderizadas são a de *margem* face ao lugar que ocupam e quando ocupar e fazer esse lugar significa transgredir o género que se espera que façam, sendo que é o masculino que se constitui como a forma idealizada de fazer tal lugar e a mulher e o feminino como a transgressão desse mesmo lugar.

Como já várias vezes reafirmado, é desses territórios ambíguos que percebo a constituição das identidades das empresárias, constrangidas e imaginadas a partir de diversas e contraditórias posicionalidades e de uma teia de diferentes lógicas sócio-simbólicas de privilégio e opressão (entre homens e mulheres, entre mulheres e entre homens, entre masculinidades e feminilidades, entre feminilidades e entre masculinidades), mesmo quando estas se encontram em espaços organizacionais e de negócio feminino ou feminizado, pois a idealidade das práticas e sujeitos do empresariado permanece presa a uma versão masculina (Berg, 1997). Na verdade, entendo que é sobre a ambiguidade suscitada na constituição das *subjectividades em processo* (Weedon, 1987: 86) que o olhar interpretativo deve incidir, pois é ela que subjaz às performatividades de conformação e resistência, oposicional e não oposicional, emergentes das constantes e quotidianas renegociações e redefinições dos significados de género e empresariado.

Dito isto, procuro atentar na forma como as narrativas e interações discursivas são produzidas pelas empresárias para reproduzir ou resistir aos discursos dominantes e, nisto,

como “a resistência se entretetece com a opressão para criar novos e únicos discursos” (Edley, 2000: 300), sendo a performatividade que emerge do trabalho de fronteira e das desconexões nele implicadas que me permite identificar essa mesma resistência.

Ora, com este propósito, intento, antes de mais, sublinhar a capacidade de agência deste grupo de participantes, recusando a sua circunscrição ao destino de “vítimas” de uma ordem de género fundada sob a égide da dominação simbólica masculina. Isto porque partilho da convicção teórica de uma implicação mútua, dinâmica, e contínua entre o discurso – sempre condicionado pela sua história, tempo e contexto espacial – e as subjectividades – destinadas a um constante processo de “tornar-se”-, o que significa que, muito embora estas últimas sejam delimitadas pela matriz de género e empresariado, elas não deixam de ter um papel activo na forma como reclamam ou respondem ao lugar que lhes foi legado nessa ordem sócio-simbólica. (Re)apresentando o ponto de partida para a investigação, penso que devo introduzir as outras participantes que fazem parte do jogo de investigação e para as quais tento, após traçar o percurso seguido para lhes lançar o convite de participação no estudo, desenhar uma descrição abreviada com base em alguns dados sócio-demográficos, como é aliás de praxe em qualquer texto de dissertação em Gestão, sem com isso querer reduzir a sua complexidade enquanto sujeitos (extra)organizacionais.

5.2. As outras participantes e o percurso percorrido: associações empresariais, empresárias e suas empresas

5.2.1. *À procura das “empresárias”: as associações empresariais, os primeiros contactos e a recusa do “nome”*

Como já salientado, após consulta de informação estatística e documental sobre o empresariado nacional e a leitura de textos académicos¹⁹⁸, duas convicções centrais emergiram: as empresárias portuguesas são uma minoria estatística de que pouco se sabe e deste “facto estatístico” não fazem parte mulheres que, embora assumindo um papel preponderante nas decisões estratégicas e/ou operacionais das suas empresas, continuam a não responder socioculturalmente pelo *nome* de empresária (Guerreiro, 1998).

Por isso mesmo, numa fase inicial do estudo, as empresárias surgiam-me como sujeitos de difícil acesso, escondidos nos bastidores dos meandros organizacionais. E daí que, não sendo este o meu terreno profissional e organizacional, para conhecer e esclarecer os seus contextos sócio-demográficos e obter possíveis contactos para a realização do estudo principal, me

¹⁹⁸ Ver capítulo 4.

convenci a interpelar as associações empresariais, formalmente representantes das empresas e suas/seus empresária(o)s. Ora, das 10 associações contactadas, 6 responderam-me afirmativamente e acederam ao meu pedido para a realização de uma entrevista semi-estruturada¹⁹⁹. Refiro-me especificamente à Associação Nacional de Empresárias (ANE), Associação Nacional de Jovens Empresários (ANJE), Associação Comercial de Braga (ACB), Associação Industrial do Minho (AIMINHO), Associação Empresarial de Portugal (AEP) e à Associação de Pequenas e Médias Empresas (PME – Portugal).

Tabela 1. Caracterização das Associações Empresariais

Entidade	Entrevistado(a)s	Objectivos	Sectores de actividades	Dimensão, sociedade e região	Empresárias Associadas (%)	Iniciativas de Género
ANE	Presidente; Ex-presidente e fundadora da ANE	Informação jurídica, fiscal e económica; consultoria e formação	Serviços e Comércio	Micro e pequenas empresas; unipessoal e quotas; região Norte	100%	Programas de apoio à igualdade de oportunidades entre géneros (EQUAL, EXITO e DIVERCIDADE). Formação no âmbito da especialização em igualdade de oportunidades destinado a ambos os géneros (cursos financiados). Não apresenta cursos de formação em empreendedorismo para mulheres.
AEP	Gestor de Projectos	Lobby; consultoria empresarial e formação	Indústria (52%), Serviços (18%) e Comércio (23%).	Pequenas e médias empresas (65%); quotas; região Norte	Não soube identificar a percentagem mas considera que é muito reduzida	Ausência de programas explicitamente orientados por pressupostos de igualdade de oportunidades entre géneros. Na altura, não apresentava cursos de formação em empreendedorismo para mulheres.
AIMINHO	Presidente	Lobby, consultoria empresarial e formação	Indústria (têxtil, metalomecânica e construção civil), Serviços e Comércio	Pequenas e médias empresas (95%); quotas; região Norte	Não soube identificar a percentagem mas considera que é muito reduzida	Na altura, não apresentava programas explicitamente orientados no âmbito da igualdade de oportunidades entre géneros ou cursos de formação em empreendedorismo para mulheres. Actualmente, iniciou um primeiro projecto dedicado à formação em empreendedorismo destinado exclusivamente a mulheres: Ideias & Negócios Liderados por Mulheres (cursos financiados)
ANJE	Vice-Director; Responsável pela Formação	Lobby, consultoria empresarial e formação	Serviços e Comércio	Micro e pequenas empresas; unipessoal e quotas; região Norte	No máximo 20%	Programas de apoio à igualdade de oportunidades no âmbito da relação trabalho-família (projecto financiado). Na altura, encontrava-se na fase de arranque de um projecto de formação de empreendedorismo para mulheres: projecto JENE, apenas a funcionar em Lisboa e Algarve (curso financiado)
PME-Portugal	Coordenadora da Formação	Apoio ao investimento, consultoria e formação	Construção Civil, Serviços e Comércio	Micro e pequenas empresas; unipessoal e quotas; região Norte	No máximo 10 %	Cursos de formação em empreendedorismo para mulheres: "Dona Empresa" (curso financiado).
ACB	Director	Apoio ao comércio e às empresas no ramo comercial; consultoria e formação	Comércio	Micro, pequenas e médias empresas; unipessoal e quotas; região Norte	Cerca de 50%	Projectos de formação no âmbito da igualdade de oportunidades entre géneros destinados a homens e mulheres (cursos financiados). Na altura da entrevista tinha dado início à oferta de cursos de empreendedorismo para mulheres (cursos financiados).

Num primeiro contacto com estas instituições, e num momento anterior à realização das entrevistas aquando da explicação dos objectivos e motivações inerentes ao estudo, surgia por parte de certa(o)s a(o)s interlocutora(e)s, alguma curiosidade por este *apenas incluir* mulheres e/ou a interrogação imediata sobre a *não inclusão* de homens. De certa forma, a escolha exclusiva de mulheres como participantes parecia minorar o interesse dado à própria investigação e, de modo indirecto, a sua pertinência para o empresariado. Daí o constrangimento ou resistência iniciais, justificando-se para o efeito que a igualdade entre géneros era já algo conquistado e tido como garantido ou, de forma inversa e paradoxal, que o

¹⁹⁹ Anexo 1.

número reduzido de empresárias não justificava um projecto de investigação que lhes fosse exclusivamente dedicado. Daí a igual perplexidade pela não inclusão de homens, pois entendia-se que envolvê-los na investigação tornava não só mais fácil a sua concretização como lhe trazia maior reconhecimento e aceitação geral. Esta inquietação face à especificidade na escolha das participantes parecia contudo atenuar-se quando relacionada com a minha própria condição de *género*: era mais fácil de compreender que uma *mulher* investigadora se interessasse por “coisas de mulheres” do que um *homem* investigador. Tais interrogações e pré-concepções eram sobretudo mais frequentes entre a(o)s interlocutora(e)s cujas associações não apresentavam nenhum envolvimento com políticas/programas de género ou, existindo tais iniciativas, não se encontravam envolvida(o)s directamente naquelas. A dificuldade aparente de lidar com a problemática do género no empresariado, expressa no desconforto inicial com o meu objecto/objectivo do estudo, perdurava inclusive durante o desenrolar das próprias entrevistas. Isto porque se nas questões introdutórias e gerais, relacionadas com a actividade das próprias associações empresariais, a categorização do contexto empresarial nacional e o perfil dos seus associada(o)s, a(o)s entrevistada(o)s tendiam a demorar-se e a aprofundar as suas intervenções, o mesmo não ocorria quando formuladas questões que diziam concretamente respeito às empresárias ou à igualdade de oportunidades entre géneros no universo das empresas e dos negócios. Chegada(o)s a este momento da entrevista, era frequente as respostas serem apressadas, terminadas de forma sucinta ou desviadas para temáticas gerais e neutras ao género, como, aliás, são exemplo alguns dos excertos apresentados no capítulo 4. É de referir, que tais questões não poderiam constituir-se como surpresa para a(o)s entrevistada(o)s, uma vez que foram informada(o)s previamente dos objectivos do estudo e da própria entrevista.

No sentido inverso, a(o)s minhas/meus interlocutora(e)s que se encontravam mais próxima(o)s ou envolvida(o)s directamente em projectos de apoio à igualdade de oportunidades tendiam a ter uma maior abertura ao estudo e a naturalizar o meu interesse de investigação porque enquadrado por um contexto institucional e político do qual ela(e)s faziam parte através das suas atribuições profissionais. Todavia, tal abertura não significava necessariamente um maior conhecimento dos efeitos de género nos contextos do empresariado e/ou uma maior reflexividade sobre a igualdade de oportunidades entre géneros, mantendo-se um registo discursivo muito próximo da retórica institucional veiculada nas directrizes da União Europeia. De forma geral, e não obstante a insistência numa actualidade marcada pela crescente feminização do empresariado, a(o)s entrevistada(o)s admitiam sobretudo a escassez de

informação formal sobre as empresárias portuguesas e o seu envolvimento no universo económico português, o número reduzido de associadas²⁰⁰ e/ou de empresas com mulheres na direcção/administração e a frequência predominante de homens empresários nos contactos quotidianos profissionais. Por isso, vi quase que inviabilizada a obtenção de contactos através destas intermediárias empresariais. Também por razões relacionadas com a garantia dada de sigilo e resguardo de dados pessoais, às interlocutoras da ANE foi-lhes apenas possível disponibilizar-me alguns dados gerais demográficos sobre as suas associadas e respectivas empresas, pautando esta informação por uma diversidade difícil de normalizar, como insistiu aliás a Presidente da respectiva associação empresarial²⁰¹. Contudo, a AEP facultou-me uma lista de empresas cujas administrações/gerências contemplavam mulheres e que se revelou de extrema utilidade.

No entanto, hoje quando escrevo este texto, percebo que a minha ânsia em contactar estas instituições com o propósito de, através delas, conseguir contactos para a realização das entrevistas, também se explica porque, nessa altura, ainda me encontrava investida da versão dominante de empreendedorismo que perpassa os manuais académicos (Ahl, 2004; Bruni et al., 2004a; Calás et al., 2009) e os discursos institucionais político-empresariais e que o ligam a um rápido crescimento económico e a empresas de certa dimensão. Julgava eu, então, que do meu estudo deveriam fazer parte empresárias cuja dimensão das suas empresas e a projecção do seu sucesso económico fossem expressão e garantia da sua legitimidade na ocupação daquele lugar e, por inerência, da viabilidade deste estudo enquanto um trabalho de investigação legítimo *de facto* no âmbito da gestão e das organizações. Por isso, a minha cegueira performativa face à própria experiência quotidiana enquanto consumidora de produtos e serviços. Isto porque, nesta fase preambular, negligenciei involuntariamente potenciais participantes como as mulheres com quem me cruzava e que sozinhas ou com os seus/suas sócia(o)s geriam os mais diversos negócios: entre outros, 2 dos restaurantes onde costumo ir almoçar ou jantar, a livraria que frequento, a clínica dentária de que sou cliente há vários anos e o quiosque onde compro, de vez em quando, os jornais. A inteligibilidade deste grupo de mulheres enquanto empresárias foi por mim de algum modo negada dada a “mentalidade do empreendedor”, a qual me fez reear considerá-las nessa condição identitária organizacional. Claro está que o processo reflexivo crítico que procurei desenvolver ao longo do estudo me possibilitou desconstruir e desafiar tal

²⁰⁰ À excepção da ANE, cujos estatutos impõem que apenas mulheres possam ser suas associadas, e da ACB que apresenta uma percentagem equilibrada de homens e mulheres. Também de notar que, à excepção da ANE, as restantes associações não têm ou têm um número muito reduzido de empresárias nos seus órgãos sociais.

²⁰¹ Ver capítulo 4.

versão e adoptar novas significações que me levaram a incluir na investigação algumas destas minhas interlocutoras quotidianas.

A partir daqui, encetei o contacto com várias empresárias, acabando por abandonar qualquer tentativa de formulação de critérios rígidos para circunscrever as participantes do estudo. Abandono que se justificou pela sua insustentabilidade em termos pragmáticos face à diversidade de indicadores sócio-demográficos e contextos por onde se movimentam as empresárias. Na verdade, a imposição de tais critérios seria aplanar e conformar essa diversidade à minha vontade académica (como o faz a linguagem estatística). Para o ilustrar, apresento dois excertos do caderno de campo denunciadoras das hesitações que me acompanharam na fase de constituição do grupo de participantes e que nestes 2 casos concretos se relacionaram respectivamente com a longevidade das empresas, inicialmente definido como superior ou igual a 1 ano, e a perplexidade face a um estatuto formal que nem sequer tinha equacionado.

O contacto de *Olimpia*²⁰² foi-me dado por *Christine*²⁰³, que, dias depois de me ter dado a entrevista, me telefonou para me dizer que tinha uma amiga que era uma “verdadeira empresária” e se eu estaria interessada em entrevistá-la. Na altura, andava com muita dificuldade em conseguir contactos, de forma que disse logo que sim e não fiz mais perguntas sobre a sua amiga, nem o que ela queria dizer com o termo “verdadeira”. Olimpia é uma empresária com cerca de 30 anos que é proprietária e dirige uma escola de ensino de línguas. A conversa entre nós tornou-se de imediato espontânea quando a conheci pela primeira vez num café da vila, ponto de encontro definido por ela. Nesse primeiro contacto falamos apenas de Christine por quem Olimpia me disse ter muita estima e admiração. Foi só quando se iniciou a entrevista e face à pergunta de praxe com que início todas as entrevistas, “o que significa para si ser empresária?”, que me deparei com um projecto empresarial cuja longevidade tinha menos de 6 meses. Nesse momento hesitei, se devia ou não continuar a entrevista, pois pareceu-me um tempo muito reduzido para que a entrevistada me pudesse partilhar a sua experiência nesse lugar identitário. Contudo, decidi levar a entrevista avante dado o entusiasmo com que Olimpia me falava do seu projecto e do que este lhe trouxe para a sua vida profissional e pessoal. A entrevista incidiu assim na sua experiência passada, no que a levou a tomar a decisão de enveredar pela vida empresarial, nas transformações que tal decisão trouxe para si e para os outros à sua volta e, por último, nas suas expectativas para o projecto empresarial. Nesta entrevista, contudo, só foi possível explorar brevemente certos temas associados ao quotidiano do empresariado como a relação com colaboradora(e)s, dado que esta relação com os seus 4 prestadore(a)s de serviço de docência era também ela recente. No final da entrevista e quando voltava para casa percebi que independentemente do que Christine quisesse dizer com o facto de esta entrevistada ser uma “verdadeira empresária”, Olimpia seria incluída no estudo porque o pouco tempo enquanto empresária não tornava a sua experiência menos enriquecedora, mas trazia-lhe novos pontos de vista assentes num projecto que trazia consigo a promessa de uma nova vida organizacional e profissional.

*Juana*²⁰⁴ é uma empresária já reformada de uma empresa de extracção de ardósia, cujo contacto obtive através da lista da AEP, sendo nela designada como a Presidente do Conselho de Administração. Foi só quando a conheci presencialmente, a primeira vez que na verdade falei com ela, que tomei conhecimento da sua actual situação formal na empresa, pois muito embora se mantenha como membro do Conselho de Administração e accionista

²⁰² De **Olimpia de Gouges** (1748-1793): escritora francesa de várias peças de teatro, sendo que algumas eram críticas declaradas à escravidão e autora da *Declaração dos Direitos da mulher e da Cidade*. Dela é a célebre frase “a mulher tem o direito de subir ao cadafalso; também deve ter o direito de subir à tribuna” (Carmo & Amâncio, 2004: 89). Decapitada em 1793.

²⁰³ De **Christine de Pizan** (1365-1430): escritora francesa, de origem italiana; entre as suas obras conta-se o *Livre de la Cité des Dames* e o *Livre des Trois Vertus* *Trois Vertus ou Le Trésor de la Cité des Dames* (barradas, 58-59).

²⁰⁴ De **Juana de la Cruz** (1651-1695): religiosa e escritora mexicana; reconhecida como grande, comparada a Calderón de la Barca; defendeu o direito das mulheres à educação; a sua última obra *Respuesta a Sor Filotea de la Cruz* é tida como um manifesto feminista (Barradas, 2006: 125).

principal, actualmente é o seu único filho que ocupa o lugar de Presidente (a empresária tem mais 4 filhas). Tal não invalidava que Juana continuasse a participar na vida da empresa para onde se dirige todos os dias, cumprindo uma normal jornada de trabalho. Foi também com esta empresária que o processo de combinação de datas e horas de marcação para a realização da entrevista se revelou dos menos demorados e problemáticos, em que curiosamente foi-me proposto que caso tivesse dificuldade em “acertar” com a morada da empresa, localizada numa zona recôndita do Porto, me enviariam um motorista à universidade. De algum modo, tal boa vontade e disponibilização de meios assim como o entusiasmo da empresária pareceram enquadrar-se na sua necessidade de obter, através mim e do estudo, uma forma de reconhecimento e valorização da sua estória. A entrevista incidiu sobretudo num fazer empresariado desencadeado por um passado de viuvez, do seu percurso por uma primeira empresa do marido de importação e comercialização de bebidas, onde todos os seus interlocutores profissionais eram homens, do processo de compra da empresa actual e dos seus quotidianos de trabalho.

Poder-se-ia acrescentar a este dois exemplos, a minha perplexidade inicial face a 2 empresárias que não tinham participação na sociedade empresarial: Rosa²⁰⁵ que insistia numa recusa pessoal em envolver-se em tal participação muito embora fosse ela a fundadora e o nome da marca da empresa; e Hubertine²⁰⁶ que, na altura da entrevista, aguardava que lhe fosse atribuída uma percentagem minoritária na próxima reunião do Conselho de Administração, constituído exclusivamente por familiares.

Não obstante a diluição dos limites que circunscreviam as participantes do estudo, resolvi todavia manter o critério de um empresariado gerador de empregabilidade para outra(o)s que não apenas a própria empresária. A persistência deste critério deveu-se à minha vontade de reflectir sobre a constituição das subjectividades empresariais genderizadas das participantes a partir das relações de poder com outra(o)s actores organizacionais, nomeadamente colaboradora(e)s, sendo as primeiras definidas como ocupando formalmente uma posição de autoridade face a(ao)s segunda(o)s.

Posto isto, e cruzando várias formas de identificação – efeito bola de neve, lista de mulheres em quadros de direcção fornecida pela AEP, contactos pessoais e recortes de jornais locais sobre empresárias -, optei por entrevistar todas as mulheres que além de empregadoras se auto-apresentassem como empresárias e/ou aceitassem a relevância que eu lhes dava enquanto intervenientes activas n(d)o seu espaço organizacional. A convergência para a *aceitação do nome* revelou-se de particular importância, uma vez que não era raro encontrar mulheres que não se (re)conheciam enquanto empresárias e/ou como tendo uma participação activa na vida das suas organizações. As 3 entrevistas exploratórias realizadas antecipavam já a bifurcação entre aquelas que aceitavam o nome e a participação no estudo e outras que,

²⁰⁵ De **Rosa de Luxemburg** (1871-1919): célebre economista marxista, polaca-alemã, escreveu, entre outras obras, *A Acumulação do Capital e Sobre a Revolução Russa*; co-fundadora dos Grupos *Spartakus* e do *Partido Comunista Alemão*, foi assassinada, em Janeiro de 1919 (Barradas, 2006:207; Carmo et al., 2004:183-204).

²⁰⁶ De **Hubertine Auclert** (1848-1914): sufragista francesa, fundou, em 1876, o primeiro grupo sufragista *Le Droit des Femmes* que viria a chamar-se *Suffrage des Femmes*; editou o semanário *La Citoyenne*, exerceu uma actividade de reivindicação dos direitos das mulheres nomeadamente o direito ao voto (Barradas, 2006:110).

independentemente da sua situação profissional e organizacional, se recusavam a ser identificadas como empresárias, porque consideravam não ter a autoridade, poder e/ou o protagonismo reconhecidos a quem reclama, segundo as próprias, esse lugar²⁰⁷. Destas entrevistas, apenas 2 foram incluídas no estudo principal dado que a terceira entrevistada rejeitou afirmativamente a condição identitária de empresária, auto-definindo-se, por oposição, como “gestora de recurso humanos” e “mulher do empresário”.

Contudo, tal bifurcação não significava necessariamente situações profissionais e organizacionais diferenciadas. A título ilustrativo, refiro a situação de uma das contactadas que me disse não ser empresária declinando qualquer participação no estudo, depois de telefonemas vários e longas horas ao telefone em que me falou episodicamente do seu percurso profissional passado enquanto operária têxtil e da sua forte ligação ao projecto empresarial de mais de 30 anos, o qual lhe trouxe a ela e ao seu marido, já falecido, o reconhecimento na comunidade local. Dessa empresária guardo uma afirmação registada num último contacto telefónico: “Sou uma eminência parda do que é ser empresária, a minha função aqui é ajudar os outros, isto é um acidente de percurso, isto não é a minha profissão. Empresária é alguém que tem um projecto, ou teve um projecto, não, eu não sou (empresária têxtil ao telefone, excerto que foi memorizado e escrito logo terminado o telefonema)”.

Nesta afirmação ilustra-se uma performatividade de empresariado presa a uma intencionalidade (não “é um acidente de percurso”) e a um sentido de propriedade individual(izada) (“tem”, “teve” um projecto), da qual se exclui, por interpretação invertida, o acaso e a solidariedade; uma significação que pede a instrumentalidade na definição do sujeito do empresariado e a exclusão da sua expressividade; que se tece na interdição de uma feminilidade solidária e secundária – porque ajuda, porque fica atrás pois é uma “eminência parda” –, da qual esta mulher se serve para se auto-definir e, neste sentido, interditar-se ao protagonismo que marca essa instrumentalidade masculina do empresariado. Na verdade, performatividade genderizada que lhe serviu para rejeitar a entrevista. Paradoxalmente, ela era conhecida na sua comunidade como a decisora principal e o rosto da sua empresa. Informação que me foi transmitida por outras empresárias entrevistadas, as quais a indicaram como um

²⁰⁷ Claro que recusas houve que não se prenderam necessariamente com a aceitação ou não do nome mas com a indisponibilidade (in)voluntária das empresárias em participarem no estudo (e.g. indisponibilidade e dificuldades na gestão da agenda, renitência face à academia e a incapacidade de perceber tal participação como de utilidade no imediato para si e para a empresa). Contudo, as razões que me interessaram em particular explorar estão ligadas a essa aceitação do nome “empresária” que de imediato parece surgir inscrito numa significação de possibilidade de agência e poder no espaço organizacional. A hesitação na aceitação do nome está também presente no estudo de Rodrigues (1989) onde as empresárias manifestaram dificuldades em se situar entre uma idealidade de empresariado e a representação que faziam do seu quotidiano organizacional e profissional. Aliás, hesitação que também acaba por ocorrer nos testemunhos discursivos das participantes deste estudo quando se explora esta idealidade e as significações associadas ao sujeito empresária (ver capítulo 6).

exemplo ideal de uma empresária com poder, e nas minhas idas a essa zona industrial por mais de uma vez, onde, em resultado de constantes atrasos em relação às horas marcadas para a realização das entrevistas com outras participantes, acabei, enquanto esperava nos cafés das redondezas, por fazer conversa com várias pessoas que ali trabalhavam por perto.

Na verdade, a citação ilustra bem o jogo performativo com a dualidade de género que emerge destes contextos organizacionais e profissionais e que parece estar presente quer nas contactadas que decidiram recusar esse nome e não participar no estudo, quer naquelas que se auto-definiram ou aceitaram ser definidas através dele e às quais dedico os próximos capítulos. Neste último grupo realço de imediato como traço distintivo a sua *diversidade*, assumida como parte integrante das várias construções de significado do sujeito “empresária”, que o separa de qualquer registo de excepionalidade, sinónimo da mulher que gere grandes empresas e integra os universos elitistas dos negócios, do qual está repleta a literatura académica sobre empreendedoras (Bruni et al., 2004a: 411). Procedo, deste modo, a uma breve exposição dos dados sócio-demográficos das empresárias e seus contextos empresariais sem pretender com isso traçar qualquer “perfil da empresária”.

5.2.2. As empresárias e suas empresas: um breve “olhar” para dentro do convencional

Embora ao longo do texto tenha feito uso simultâneo de ambos os termos empresariado e empreendedorismo para transpor a ideia do que significa “fazer empresária(o)/do”, ou seja, das práticas sócio-culturais que são associadas aquela(e) que se constitui como sujeito empresária(o), opto agora na apresentação das participantes por proceder à sua distinção em 3 grupos em função da modalidade de acesso à sua empresa (cf. Rodrigues, 1989). Distinção que me serviu de mote para a organização dos grupos de foco e que me auxiliou posteriormente na sistematização da análise discursiva daqueles. Isto porque se é possível dizer que o grupo das 52 participantes vem contradizer a ideia de um colectivo homogéneo a que se possa chamar de empresárias, também é verdade que ao longo do trabalho de campo foram-se afirmando dois grupos principais: um primeiro que reúne 23 empresárias implicadas directamente na fundação de um dado projecto empresarial a que chamei de *empresárias-empreendedoras*; e um outro que agrega 20 entrevistadas ligadas, enquanto membros da segunda ou terceira geração, a um negócio familiar e que denominei de *empresárias-de-negócios-familiares*. Por último, surge um

terceiro grupo minoritário constituído por 9 participantes no qual foram reunidas situações diversas, atendendo à natureza da sua ligação inicial à empresa²⁰⁸

5.2.2.1. *Um retrato mensurável das empresárias*

Circunscrevendo artificialmente o grupo das empresárias-empendedoras²⁰⁹ a um espaltilho de dados pessoais, começo por dizer que as 23 participantes, na sua maioria, não pertencem a nenhuma minoria étnica (22 das 23 entrevistadas). A aparente uniformidade das trajetórias deste grupo ao nível de condições visíveis formais como a etnia/nacionalidade é, todavia, interrompida pelas experiências diversas de Olimpia, que viveu parte da sua infância em Botswana e é filha de um casal inter-racial, e de Adelaide²¹⁰, Lucy, Virgínia²¹¹ e Harriet²¹² que partilham vivências de emigração durante a sua infância/adolescência ou vida adulta em França, Alemanha e Argentina. Apresentam, ainda, idades compreendidas entre os 30 e 57 anos, sendo que a idade média aproxima-se dos 44 anos. As suas habilitações escolares tendem a ir da 4ª classe ao doutoramento, embora a maioria apresente uma escolaridade igual ou superior à licenciatura (15). As áreas de formação são diversas: Designe de Moda, Direito, Economia, Educação Física, Farmácia, Gestão, Inglês e Tradução, Relações Internacionais e Sociologia.

Tabela 2. Idade x habilitações escolares das empresárias-empendedoras

Idades-Hab. Escolares	4ª classe-12º ano	Licenciatura	Mestrado/Doutoramento	Total
30-35	0	1	1	2
36-45	3	8	1	12
46-55	4	3	0	7
≥56	1	1	0	2
Total	8	13	2	23

Por sua vez, das 20 empresárias ligadas a um negócio familiar²¹³, nenhuma faz parte de qualquer minoria étnica, sendo que é Christine a única que traz para este grupo uma experiência diversa ao ter vivido durante a sua infância e pré-adolescência na Suíça e ser filha de mãe suíça e pai português. A idade média deste grupo aproxima-se dos 45 anos, tendo a mais jovem 31

²⁰⁸ Para esta divisão seria possível fazer uso da taxonomia elaborada por Rodrigues (1989). No entanto, optei por não o fazer pois senti necessidade de uma organização definicional que fosse menos complexa e me permitisse, dentro de um mesmo grupo, reunir uma maior diversidade. No entanto, e atendendo à tipologia da autora, quase que poderia dizer que dentro do primeiro grupo se encontram as empresárias que correspondem parcialmente à categoria *fundação* e *co-fundação*. No grupo das empresárias-de-negócios-familiares encontram-se as situações de herança e no último grupo as situações de *aquisição ou compra*, *casamento* e *viuvez*, uma vez que ele reúne situações empresariais que vão desde a aquisição, ao convite para integrar sociedades empresariais não familiares, passando pela entrada progressiva numa sociedade familiar da mesma geração.

²⁰⁹ Grupo sobretudo contactado através de redes pessoais e de outras empresárias. Apenas 4 faziam parte da listagem fornecida pela AEP.

²¹⁰ De **Adelaide Cabete** (1867-1935): médica, feminista e republicana, fundou o Conselho Nacional das Mulheres Portuguesas, tendo sido directora da revista *Alma Feminina* (Barradas, 2006: 11-12).

²¹¹ De **Virgínia Moura** (1915-1998): primeira mulher portuguesa a receber o título de engenheira civil; militante do Partido Comunista Português e colaboradora em diversos jornais e revistas portuguesas; dirigente do Movimento Nacional Democrático; foi por diversas vezes presa pelo seu activismo político anti-fascista (Barradas, 2006:236-238).

²¹² De **Harriet Taylor Mill** (1807-1858): escritora feminista e autora do artigo *The Enfranchisement of Women* que muito influenciou a argumentação feminista de seu marido John Stuart Mill, e publicada na sua obra *The Subjection of Women* (Gamble, 2004: 326).

²¹³ É neste grupo de empresárias que se encontra o maior número de contactos que me foram fornecidos pela lista da AEP (11), uma vez que apenas 4 das referidas participantes acabaram por ser contactadas através de ligações pessoais e 6 por indicação de outras empresárias.

anos e a mais velha 65 anos. Ao nível das suas habilitações escolares, a maioria tem licenciatura (15) ou grau superior (3) em áreas de formação muito diversas: Contabilidade e Auditoria, Farmácia, Filosofia, Economia, Engenharia Electrotécnica/Polímeros, Gestão, Inglês e Tradução, Línguas e literatura Moderna e Química.

Tabela 3. Idade x habilitações escolares das empresárias-de-negócios-familiares

Idades-Hab. Escolares	12º Ano	Licenciatura	Mestrado/MBA	Total
30-35	0	1	1	2
36-45	0	9	1	10
46-55	1	4	0	5
≥56	1	1	1	3
Total	2	15	3	20

Das restantes 9 empresárias²¹⁴, que não participaram na criação de um negócio, nem fazem parte de uma geração posterior àquela que criou o negócio familiar, 7 integraram um negócio familiar criado pelo marido (4) ou pela(o)s irmã/irmãos (3) e 2 foram convidadas, a aderir à sociedade empresarial das empresas onde trabalhavam como colaboradoras: Josina²¹⁵ acabou, posteriormente, por adquirir a empresa de consultoria, assumindo 50% da sociedade que partilha com uma outra empresa de trabalho temporário da qual é também sócia; e Marie²¹⁶ tornou-se sócia minoritária de uma empresa igualmente dedicada à consultoria por convite da empresária-empREENDEDORA Flora²¹⁷. O engavetamento deste grupo de empresárias num enquadramento sócio-demográfico permite-me dizer que estas não fazem parte de nenhuma minoria étnica, e apresentam como idade mínima 31 anos e máxima 82 anos. A licenciatura ou pós-graduação é a habilitação escolar mais frequente (5), ainda que em áreas de formação diversas: Administração Pública, Engenharia Têxtil, Gestão, Línguas e Literatura Moderna, Relações Internacionais e Psicologia/MBA.

Tabela 4. Idade x habilitações escolares das empresárias sem ligação directa ao projecto empresarial ou a um negócio familiar de uma geração anterior

Idades-Hab. Escolares	12º ano	Licenciatura	Mestrado/MBA	Total
30-35	0	2	0	2
36-40	1	2	0	3
46-55	1	1	1	3
≥ 56	1	0	0	1
Total	3	5	1	9

Quanto à condição familiar que enquadra aqui categorias como o estado civil, número e idade dos filhos, a maioria das empresárias-empREENDEDORAS apresenta-se como casada, 17 tem entre 1 e 2 filha(o)s, 8 são mães de filha(o)s de maior idade e 10 de filha(o)s menores, sendo

²¹⁴ Cinco contactos foram conseguidos através da lista facultada pela AEP e 3 através de ligações pessoais.

²¹⁵ De **Josina Abiatar Machel** (1945-1971): activista moçambicana, esteve ligada à *Frente de Libertação de Moçambique* (FRELIMO), onde trabalhou no domínio da educação política e mobilização de mulheres, em relação com organizações feministas (Barradas, 2006:124).

²¹⁶ De **Marie de Gournay** (1565-1645): escritora francesa, autora de *Égalité des Hommes et des Femmes* (Barradas, 2006:174).

²¹⁷ De **Flora Tristan** (1803-1844): feminista francesa e activista do operariado; autora da obra *Promenades dans Londres* que relata os malefícios da revolução industrial; corresponde-se com Robert Owens; percursora na defesa da organização proletária com o livro *Union Ouvrière*, oito anos antes da publicação do *Manifesto Comunista* de Karl Marx e Friedrich Engels (Carmo et al., 2004:119-129).

que 3 têm filha(o)s que se encontram em ambas as categorias de idade. Duas delas, Beatriz e Lucy²¹⁸ têm a seu cargo a mãe e 2 tias idosas respectivamente que compõe o agregado familiar. Persistindo no preenchimento do enquadramento familiar, refiro que 8 dos maridos das 17 empresárias apresentam licenciatura e 9 possuem uma escolaridade entre a 4ª classe e o 12º ano de escolaridade, sendo ainda de interesse dizer que 4 deles são empresários, 8 seus sócios – com um papel activo, formal (3) ou informalmente (2), ou ausente (3) -, e 1 colaborador.

Similarmente às empresárias-empREENDEDORAS, as participantes ligadas a negócios familiares são maioritariamente casadas (14), com 14 delas a terem entre 2 a 3 ou mais filhos e 9 a serem mães de menores de idade. Quanto aos maridos, 11 apresentam um grau escolar igual (10) ou superior (1) à licenciatura e 3 o 12º ano de escolaridade, sendo que 7 deles trabalham na empresa das empresárias, 6 em cargos de direcção ligados à área comercial. Entre os que exercem uma actividade profissional independente das empresas das participantes, há que dizer ainda que 1 deles é todavia seu sócio e 3 são empresários.

No último grupo, 6 são casadas, 2 solteiras, muito embora uma delas mantenha uma ligação afectiva há muitos anos, e 1 viúva, sendo que 3 não têm filha(o)s e 4 têm 2 (o número mínimo de filha(o)s é 1 e o máximo 5). Das *empresárias* com filha(o)s, 3 são mães de crianças menores de idade, 2 de filha(o)s maiores e 1 preenche ambas as categorias etárias. Quanto aos seus maridos/companheiros, 4 apresentam um grau escolar igual à licenciatura e 3 habilitações entre o 9º ano e o 12º ano de escolaridade, sendo que 4 deles trabalham na empresa das participantes: 3 como sócios-fundadores e 1 como colaborador. Entre os que exercem uma actividade profissional independente das empresas das participantes, há que dizer que 1 é empresário, outro engenheiro e 1 outro trabalha como director comercial na empresa de comercialização de materiais da construção civil dos pais da empresária Qiu Jin²¹⁹ que optou todavia por trabalhar na empresa da irmã.

Quanto ao percurso profissional, há que dizer que a maioria das empresárias-empREENDEDORAS (22) teve uma experiência anterior ao empresariado nas mais diversas áreas do trabalho (costureira, operária têxtil, vendedora, estilista, técnica/gestora administrativa e financeira/comercial, chefe da produção, docente do ensino básico/do ensino superior, ajudante de cabeleireira), sendo que 4 delas continuam a desempenhá-las (docência).

²¹⁸ De **Lucy E. Parsons** (1853-1942) dirigente operária e militante activa contra o capitalismo e fascismo; participante da luta operária que deu origem ao 1º Maio; co-fundadora da *International Working People's Association* que também defendia a igualdade para as mulheres e pessoas de cor; e fundadora do Jornal *Freedom*, denunciador dos linchamentos e actos racistas (Barradas, 2006:143).

²¹⁹ De **Qiu Jin** (1875-1907): escritora chinesa, defensora dos direitos das mulheres à educação, formação profissional e independência económica; foi opositora do governo manchu pelo qual viria a ser assassinada (Barradas, 2006:202).

Para 11 das empresárias-de-negócios-familiares, a sua actividade profissional iniciou-se na empresa da família em funções diversas: administrativa, comercial, directora geral (laboratório), engenheira, gestão administrativa e financeira, ajudante técnica e atendimento. As restantes empresárias tiveram experiências profissionais noutros contextos e funções também muito diversas: bancária, docente do ensino superior/ensino básico, administrativa, chefe de produção e técnica de contas. Algumas das participantes (2) mantêm na actualidade funções extra-empresa como acontece com a docência no ensino superior e básico.

Das restantes 9 empresárias, 5 estrearam-se como sujeitos profissionais na empresa da qual se tornaram sócias em funções diversas: serviço administrativo e/ou atendimento, formação e consultoria em gestão de recursos humanos, gestão financeira e administrativa. As restantes *empresárias* tiveram experiências profissionais noutros contextos com funções também variadas: gestão ou consultoria financeira, secretariado e gestão comercial.

No que concerne ao empresariado, 13 das empresárias-empREENDEDORAS conciliam a gestão global da empresa com funções operativas ligadas à sua actividade primária enquanto as restantes, numa tentativa de divisão do trabalho, tendem a concentrar-se em actividades de gestão mais específicas como é o caso da direcção pedagógica (1), gestão administrativa ou financeira (4), gestão comercial e/ou da produção (5). Quanto à participação na sociedade das suas empresas refira-se que, à excepção de Rosa que recusa qualquer envolvimento na sociedade empresarial²²⁰, todas as empresárias detêm uma quota maioritária ou partilhada com a(o)s restantes sócia(o)s familiares e/ou não familiares, sendo que a sua percentagem pode variar entre 100% e 33,33%. Acrescento também que 4 das empresárias participam na sociedade de mais do que uma empresa (2 a 3) e o mesmo número tem família activamente envolvida na actividade empresarial.

Por sua vez, 9 das empresárias ligadas a negócios familiares são responsáveis ou participam da gestão administrativa e financeira das suas empresas, 3 conciliam esta área da gestão com a área comercial, 8 assume a gestão geral da sua empresa com (6) ou sem ligação (2) mais directa à produção. Quanto ao envolvimento nas sociedades empresariais e à excepção de Hubertine que não a integra, 12 empresárias têm uma participação maioritária ou partilhada e 7 encontram-se numa posição minoritária. Entre aquelas que possuem uma quota maioritária ou partilhada a sua percentagem pode variar entre 100% e 27,5%, e no caso de uma participação minoritária entre 5% e 25%.

²²⁰ Tema abordado mais adiante no capítulo 6.

Tabela 5. Percentagem na sociedade das empresárias-de-negócios-familiares com poder minoritário

Percentagem na sociedade	5%-15%	16%-25%	Sem participação
Frequência	3	4	1

Tabela 6. Percentagem na sociedade das empresárias-de-negócios-familiares com poder maioritário

Percentagem na sociedade	≤ 50%	≥ 50
Frequência	3	9

A circunscrição deste grupo de empresárias a este conjunto de categorias fixas coarctava todavia a diversidade dos seus percursos pessoais e de empresariado. Para o ilustrar, refiro-me a Sojourner²²¹ que, apesar de incluída neste grupo, é também *empresária-empresendedora* de uma loja de produtos naturais e biológicos. Uma outra estória é aquela de Alice²²² sócia maioritária da empresa familiar, da qual no passado teve que sair por dificuldade e conflitos familiares, vivenciando, durante esse período de ausência, 2 experiências de empresariado nas áreas de consultoria em contabilidade e de moda e confecção. Eugénie²²³ e Hajara²²⁴, por sua vez, são irmãs fazendo parte da mesma Sociedade Anónima, embora giram empresas diferentes, sendo que cada uma delas tem participação minoritária na sociedade da empresa da outra. Além destas 2 irmãs empresárias, são 4 as participantes que se encontram ligadas a mais do que uma empresa familiar (entre 2 a 3) podendo ter ou não participação (minoritária) nas respectivas sociedades.

Por último, e no terceiro grupo, 3 dirigem a área administrativa e financeira das suas empresas, 2 conciliam esta área da gestão com a comercial, 3 são responsáveis ou participam da gestão geral e 1 encontra-se reformada mas continua ligada ao Conselho de Administração da empresa e a todas as decisões empresariais. É precisamente no que concerne à envolvimento na sociedade das suas empresas que este grupo se bifurca entre 7 empresárias com participação maioritária ou partilhada (1 com 52,65% e 6 com 50%) e 2 com uma posição minoritária (45% e 15%). São ainda 2 as participantes que se encontram ligadas a mais do que uma empresa com participação partilhada (50% e 33,34%) ou minoritária (16,66%).

²²¹ De **Sojourner Truth** (1797-1883): nova iorquina nascida escrava, abolicionista e evangelista; exímia oradora, tornou-se conhecida pelo seu discurso na *Convenção dos Direitos das Mulheres* em Akron, Ohio; uma das primeiras mulheres e feministas a desafiar o poder do governo branco e masculino da altura, denunciando conjuntamente o sexismo, o racismo e a divisão de classes (Carmo et al., 2004: 226-227; Gamble, 2004: 329).

²²² De **Alice Moderno** (1867-1945): professora, jornalista, poetisa e empresária; directora e proprietária do Jornal *Folha*; autora de vários textos sobre o feminismo em Portugal; e militante da *Liga Republicana das Mulheres Portuguesas* (Esteves, 1998: 185).

²²³ De **Eugénie Niboyet** (1796-1883): feminista francesa Saint-simoniana; editora do *Conseiller des Femmes* e fundadora da *Athénée des Femmes*; editora da revista *Paix des Deux mondes* onde dava conta das iniciativas das mulheres (petições, delegações de trabalhadoras, apelos para a abertura de oficinas para desempregadas); fundou o clube feminino *Société de la Voix des Femmes* (Barradas, 2006: 86-87).

²²⁴ De **Hajara Usman** (?-1998): académica nigeriana, foi secretária nacional da organização *Women in Nigeria* e uma das fundadoras da *Rede de Estudos Feministas* na Nigéria. (Barradas, 2006: 103).

5.2.2.2. Um retrato mensurável das empresas

No que diz respeito às empresas das empresárias-empendedoras, há que informar que 3 das participantes constituem uma mesma sociedade empresarial e que uma outra é sócia de uma empresária do terceiro grupo. Assim sendo, os dados aqui apresentados dizem somente respeito a 21 empresas, sendo que a maioria tem uma idade compreendida entre os 6 e os 20 anos, com uma idade mínima de 6 meses e máxima de 30 anos.

Tabela 7. Idade x actividade económica das empresas das empresárias-empendedoras

Actividade económica	Comércio	Serviços	Indústria	Total
Idade				
≤ 5 anos	2	1	0	3
6-10	1	5	0	6
11-20	1	4	3	8
21-30	2	0	2	4
Total	6	10	5	21

Como fácil de ver através da tabela 7, quase metade destas organizações actuam na área dos serviços (estética, cabeleireiro, educação, consultoria e formação), com as restantes a distribuírem-se entre o comércio (alimentar, livreiro, vestuário e acessórios de moda, mobiliário, saúde/farmácia e cosméticos e produtos para o lar) e a indústria (têxtil e plásticos).

Nas empresas das participantes ligadas a negócios familiares, opto por considerar as empresas das duas irmãs empresárias como organizações autónomas, apenas consideradas como fazendo parte de um mesmo negócio empresarial quando a categoria descritiva o exigir. Desta feita, as empresas deste grupo têm idades muito variáveis – com a idade mínima de 10 anos e a máxima de 91 anos -, sendo que 16 delas actuam na área da indústria (metalomecânica, plásticos, construção civil, papel, têxtil e alimentar) e a restantes no comércio (pilhas e baterias, produtos para a construção civil, farmácia).

Tabela 8. Idade x actividade económica das empresas das empresárias-de-negócios-familiares

Actividade económica	Comércio	Indústria	Total
Idade			
10-20	1	1	2
21-30	2	2	4
31-40	1	5	6
41-50	0	3	3
≥ 50	0	5	5
Total	4	16	20

Ainda sobre as 8 empresas do terceiro grupo, uma vez que os dados relativos à empresa de consultoria em gestão de Marie já foram incluídos na descrição do primeiro grupo, 5 têm idades compreendidas entre 6 e 19 anos, 2 entre 20 e 30 anos e apenas 1 tem 59 anos., sendo a idade mínima de 6 anos. Ao nível da actividade económica, 4 destas organizações actuam na

área comercial (mobiliário, restauração e pastelaria), 2 na área dos serviços de consultoria em gestão e 2 na indústria (têxtil e extracção de ardósia).

Tabela 9. Idade x actividade económica das empresas das empresárias sem ligação directa ao projecto empresarial ou a um negócio familiar de uma geração anterior

Actividade económica	Comércio	Indústria	Serviços	Total
Idade				
5-10	2	1	0	3
11-20	2	0	1	3
21-30	0	0	1	1
≥ 50	0	1	0	1
Total	4	2	2	8

Dos elementos que participaram na fundação das empresas das empresárias-empREENDEDORAS, 7 surgiram da iniciativa individual das empresárias, 8 da coligação com familiares dos quais se destaca o marido como elemento mais frequente neste tipo de sociedades (8), 5 de ligação a parceiros não familiares e, por último, 1 a partir de uma sociedade constituída com familiares e não familiares. Na actualidade, as sociedades empresariais plurais são constituídas em média por 2 a 3 pessoas/entidades (13), podendo atingir um máximo de 7 (1), e contabilizam-se, ainda, 11 empresas como sociedades compostas exclusivamente por familiares. O tipo de sociedade mais frequente é a limitada (14), seguindo-se a Unipessoal (4), Anónima (2) e Civil (1).

Tabela 10. Número de colaboradora(s) x actividade económica das empresas das empresárias-empREENDEDORAS

Actividade económica	Comércio	Serviços	Indústria	Total
Nº de colaboradora(s)				
4-10	6	4	0	11
11-20	0	5	1	6
≥ 32	0	1	4	5
Total	6	10	5	21

Por sua vez, a maioria das empresárias-de-negócios-familiares identificou o pai (17) como o principal fundador com ou sem sócia(o)s – não familiares (5) ou familiares (12) –, e as restantes 3 participantes identificaram o avô (2) e avó (1).

Na actualidade, as sociedades empresariais plurais são constituídas no mínimo por 2 pessoas/entidades (5) e no máximo por 6 (3), encontrando-se a maioria no intervalo entre 3 a 5 elementos (11). O tipo de sociedade mais frequente é a limitada (9) e Anónima (9)²²⁵.

²²⁵ As empresas das 2 irmãs, apesar de empresas diferentes, tiveram o seu pai como o principal fundador, ainda que em períodos de tempo diferentes. Ambas as empresas têm os mesmos familiares a compor as suas sociedades empresariais (6), embora as percentagens atribuídas seja diferentes.

Tabela 11. Fundadora(e)s x elementos da sociedade actual das empresas das empresárias-de-negócios-familiares

Elementos da sociedade actual		Empresária	Empresária + familiares								Empresária + familiares + não familiares	Total	
			Pai	Pai + Irmãs/Irmãos	Marido	Filha(o)s	Pais + tios (ainda sem a empresária)	Mãe + marido + filha(o)s	Pai+tio+ irmãos/irmãs	Prima			
Fundadora(e)s da empresa	Pai	Mãe	1	0	0	0	0	0	1	0	0	0	2
		Tios	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
		Avô	0	0	0	0	0	0	0	0	0	1	1
		Sozinho	0	0	4	1	2	0	0	0	0	0	7
		Filha(s) ou filhos /e	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	1
	Não familiares	0	3	1	0	0	0	0	0	0	0	1	5
Avô	Avô	0	0		0	0	0	0	1	0	0	0	1
	Sozinho	0	0	0	0	0	1	0	0	1	0	0	20
Total		1	3	7	1	2	1	1	1	1	1	2	20

Das empresas das restantes participantes, as sociedades empresariais são constituídas no mínimo por 2 pessoas/entidades (5) e no máximo por 6 (1). O tipo de sociedade mas frequente é a limitada (6), seguindo-se a Anónima (2).

Quanto à dimensão das empresas e genderização da base produtiva/profissional, a maioria das empresas das empresárias-empREENDEDORAS é de pequena dimensão, pois 11 delas reúnem entre 4 a 10 colaboradora(e)s e apenas 5 apresentam mais de 32, sendo o valor mínimo 4 e o valor máximo 386. A maioria destas empresas apresenta, ainda, arranjos estruturais predominantemente genderizados, destacando-se mais de metade pela feminização das bases operativas (12). E muito embora 4 delas sejam tendencialmente masculinizadas (com um acréscimo de mais 3 a 4 homens) só 1, ligada a uma indústria tradicionalmente masculina como é a injeção de plásticos, é declaradamente masculinizada (15 homens para 4 mulheres). As restantes 4 empresas mantêm um número equilibrado entre homens e mulheres colaboradora(e)s. São também as empresas fortemente feminizadas na base produtiva e/ou profissional que acabam por ter um maior número de colaboradora(e)s: 4 delas ligadas aos têxteis com 32, 61, 83 e 386 colaboradora(e)s respectivamente e 1 à educação artística de dança e música com 52 colaboradora(e)s). Contudo, os cargos de chefia são frequentemente ocupados por homens²²⁶.

É no grupo das empresárias ligadas a negócios familiares que se encontram empresas de maior dimensão ligadas ao sector industrial, como é o caso de 2 ligadas à construção civil (900 e 479 colaboradore(a)s) e 1 à indústria do papel (399 colaboradore(a)s), negócios

²²⁶ A masculinização dos cargos de chefia voltará a ser abordada no capítulo 6.

fortemente masculinizados. Destacam-se igualmente 2 empresas têxteis com cerca de 203 e 233 colaboradore(a)s respectivamente e que, inversamente ao ocorrido no grupo das empresárias-empendedoras, são também fortemente masculinizadas. De uma forma geral, são 11 as empresas tendencialmente ou fortemente masculinizadas e 7 aquelas que são tendencialmente ou fortemente feminizadas (área têxtil confecção, alimentar, comércio/farmácia). As restantes 2 mantêm um número equilibrado entre homens e mulheres colaboradora(e)s.

Tabela 12. Número de colaboradora(e)s x actividade económica das empresas das empresárias-de-negócios-familiares

Actividade económica Nº de colaboradora(e)s	Comercio	Industria	Total
10-20	3	3	6
25-40	0	4	4
41-70	1	3	4
≥71	0	6	6
Total	4	16	20

Neste grupo, o empreendedorismo parece ser concretizado a partir de vários prolongamentos familiares e é nesta rede e prática colectiva que se situam as empresárias. Por outro lado, ao contrário das grandes famílias empresariais de Maria Antónia Lima (2003), os seus contextos familiares parecem ter uma maior flexibilidade no que concerne aos ideais de uma hegemonia masculina que determina, segundo a autora, que só os homens se envolvam na gestão da empresa e herdem os bens simbólicos da família. Nas empresas das entrevistadas, na sua maioria de pequena e média dimensão, o factor género tende a ser diluído relativamente a outras preocupações e necessidades empresariais como a obtenção de certas qualificações escolares, a garantia de confiança nos lugares decisoriais e a vontade de perpetuação do nome de família (Rodrigues, 1989). É esta a interpretação que dou ao testemunho de 2 empresárias filhas únicas e 1 filha mais velha: Lou²²⁷ refere a insistência do seu pai, fundador de uma das maiores empresas deste grupo, para a convencer a investir na vida empresarial e a rejeição daquele de qualquer interferência por parte dos genros no negócio de família; Roquia²²⁸, por sua vez, permanece na empresa têxtil por lealdade a sua mãe, empresária co-fundadora, que deseja vê-la assumir a direcção geral em detrimento do genro já sócio minoritário e responsável pela

²²⁷ De **Lou Salomé** (1861-1937): intelectual russa que se correspondeu intensamente com Friedrich Nietzsche e Sigmund Freud, sendo defendida a forte influência do seu pensamento na obra destes dois filósofos (Barradas, 2006: 138; Michaud, 2001).

²²⁸ De **Roquia Sakhawat Hussain** (1880-1932): feminista muçulmana, debateu-se pelos direitos das mulheres no Bangladesh e a ela se deveu a primeira escola para raparigas muçulmanas; fundadora da *Islamic Women's Association* (<http://blog.globalsister.org/?p=1213>, visto a 05.06.2009).

direcção comercial; por fim, Suzanne²²⁹, economista e directora da área financeira e comercial da sua empresa, confessa não ter tido alternativa de escolha que não a de ir trabalhar com seu pai. Contudo, esta tentativa de envolver os membros femininos da família na gestão efectiva da empresa tende a delinear diferentes contornos genderizados quando as empresárias equacionam o poder e o reconhecimento da sua participação na decisão empresarial. Exemplo disso mesmo é o caso de Irene²³⁰ que apesar de ter sido logo nomeada Directora Geral, a quando da sua entrada para a empresa familiar, continuava a enfrentar dificuldades para se fazer ouvir quanto a uma estratégia empresarial a adoptar a longo prazo.

Ainda em relação à dimensão das empresas e genderização da base produtiva/profissional do terceiro grupo, 4 situam-se no intervalo entre 4 e 10 colaboradora(e)s, 3 entre 11 e 20 colaboradora(e)s e apenas uma empresa do sector industrial (extracção de ardósia) apresenta cerca de 52 colaboradore(a)s, sendo a sua força de trabalho fortemente masculinizada tal como uma outra empresa de comercialização de móveis de cozinha e casas de banho. As restantes empresas tendem a apresentar um equilíbrio entre homens e mulheres colaboradora(e)s (2) ou uma tendência para a sua feminização (4).

Tabela 13. Número de colaboradora(e)s x actividade económica das empresas das empresárias sem ligação directa ao projecto empresarial ou a um negócio familiar de uma geração anterior

Actividade económica Nº de colaboradora(e)s	Comércio	Indústria	Serviços	Total
4-10	2	1	1	4
11-20	2	0	1	3
≥50	0	1	0	1
Total	4	2	2	8

Por último e já em relação à análise discursiva a desenvolver nos próximos capítulos, informo que a referência a cada um destes grupos será apenas considerada quando as empresárias trouxerem para o seu próprio testemunho discursivo esse diferenciando vínculo de ligação inicial às suas empresas. A autonomização das empresárias-empREENDEDORAS e empresárias-de-negócios-familiares que ocorre com a realização de dois grupos de foco com participantes de cada dessas categorias surge apenas como consequência dos contornos assumidos pelo percurso da própria investigação. Por outras palavras, tal operacionalização metodológica dos grupos e a consequente organização da análise reflexiva no capítulo 7 deve-se, sobretudo, ao facto de neste percurso de investigação, feito passo a passo, com constantes reformulações de intenção, ter concluído que da diversidade de participantes emergiam duas

²²⁹ De **Suzanne Voilquin** (1801-1877): escritora francesa feminista, saint-simoniana, fundou o Journal *La Tribune des Femmes*, escrito por mulheres para mulheres, sendo muitos dos artigos assinados apenas com o primeiro nome para simbolizar a libertação do poder masculino (Barradas, 2006:219).

²³⁰ De **Irene Lisboa** (1892-1958): professora pedagoga e escritora; foi fundadora com Ilda Moreira do *Jornal de Educação feminina*; escreveu várias obras de pedagogia, poesia e contos infantis (Barradas, 2006:115-116; Gorjão, 2002-302).

principais tendências de percurso narrativo marcadas pelo modo como as empresárias se definiam enquanto impulsionadoras do seu projecto de negócio ou parte de um projecto colectivo familiar e empresarial, surgindo como prolongamentos desse mesmo colectivo. Por outro lado, e talvez sendo este o motivo central, a falta de receptividade e disponibilidade junto da maioria das participantes deste último grupo para participar num segundo encontro e, por consequência, a dificuldade de reunir um número suficiente²³¹ de empresárias para tornar possível a realização de uma terceira dinâmica de grupo. Daí, e face ao aqui exposto, que tenha tomado a decisão de fazer incidir fundamentalmente a análise discursiva dos próximos capítulos nas categorias de empresárias a partir das quais se formaram os grupos de foco²³².

Parto de seguida para a apresentação da própria metodologia, já aqui feita explícita através da referência aos lugares de encontro entre mim e as empresárias e que se concretizaram através de entrevistas e grupos de foco. Para introdução a este subponto importa relembrar que optar por uma perspectiva feminista pós-moderna implica reconhecer a investigação como um jogo sociocultural do qual se retira o pendor de verdade, objectividade e o imperativo de uma generalização normativa ou a aceitação securizante de uma dada capacidade de previsibilidade. Espero que a justificação deste voltar de costas a uma abordagem positivista e funcionalista se tenha tornado todavia explícita na primeira parte desta tese.

5.3. Lugares de encontro na forma “qualitativa”: entrevistas e grupos de foco

É no sentido de tomar em “mãos” uma abordagem analítica discursiva que a metodologia qualitativa surge, de forma inequívoca, como a primeira opção para formular o encontro com as participantes do estudo. A ideia generalizada (Bryman, 1999; Denzin & Lincoln, 2000; Silverman, 1997, 2000b; Symon & Cassell, 1998) acerca dos métodos qualitativos é da sua adequação a propósitos investigativos centrados numa abordagem subjectiva do conhecimento. Ora, na verdade e no seguimento da primeira parte do texto de dissertação, defendo com Alvesson e Deetz (Alvesson et al., 2000a; Deetz, 1996a, 2003b) que o uso do binómio subjectividade-objectividade como forma de distinguir as metodologias qualitativas das quantitativas é de pouca utilidade e pertinência. Isto porque, como bem argumentado nos vários textos destes autores, a objectividade não é mais do que uma elevada intersubjectividade,

²³¹ A literatura sobre este método de investigação (Greenbaum, 1998; Merton, 1987) ainda muito ligada à investigação e consultoria em marketing e publicidade, aconselha que, para que a interacção se constitua como enriquecedora e se possibilite a partilha e influência de grupo, o número mínimo de participantes seja de 4 elementos. A este propósito Thomas Greenbaum (1998) divide os grupos de foco em duas categorias: os grupos mínimos constituídos entre 4 a 6 pessoas e os grupos completos cuja composição varia entre 8 a 10 elementos. Num outro contexto, Schensol, leCompete, Nastasi e Borgatti (1999) sugerem que os grupos de foco podem variar entre 5 a 15 elementos.

²³² Não obstante tal constrangimento, julgo importante continuar a dar voz a estas empresárias que se disponibilizaram a ser entrevistadas e me deixaram partilhar da sua narrativa empresarial. Contudo, o trabalho de reflexão relativo a tais narrativas será deixado para futuros trabalhos.

alcançada pela partilha e imposição de um conjunto de protocolos metodológicos e teóricos que aspiram à certeza e ordem e suprimem a diversidade do mundo social, ou seja, outras subjectividades possíveis (Alvesson e Deetz, 2000: 68).

Por isso, optar neste texto por uma metodologia qualitativa significa recusar não apenas uma ontologia realista mas também, e por acréscimo, uma versão do conhecimento ingénua e purista que pressupõe ser possível investigar fora do próprio mundo em que o conhecimento é gerado e dos seus condicionamentos políticos, sociais e culturais (Deetz, 1996b; Harding, 1987; Hatch, 1996; Kilduff et al., 1997; Putman, 1996)²³³. Deste ponto de vista a investigação é ela mesma um empreendimento político que neste caso em particular se preocupa com as relações de poder do género em contexto organizacional e com o reconhecimento e emancipação da multiplicidade genderizada destes contextos e sua consequente emancipação, aqui pensada como constrangida pela sua própria temporalidade.

Importa pois dar conta do exercício interpretativo que deriva da investigação qualitativa como uma construção situada, expondo as intenções de análise e as interacções investigadora–investigadas e, nisto, o poder e os (des)encontros de significação (Acker et al., 1983; Alvesson et al., 2000a; Harding, 1987; Olesen, 2000; Thomas et al., 2005b) que condicionaram o texto dos próximos capítulos.

O Encontro “qualitativo” assumiu forma através da realização de entrevistas e grupos de foco, lugares relacionais onde as empresárias co-produziram – comigo (entrevista) e entre si (grupos de foco) – versões sobre os seus mundos vividos e sobre si mesmas (Davies & Harré, 1990; Gergen, 1994; Gergen, 1998; Gherardi, 1996; Miller et al., 1998). O processo interpretativo privilegiou, assim, os recursos linguísticos com e através dos quais as empresárias produziram as suas histórias (Alvesson et al., 2000c; Franklin, 1997; Musson, 1996): formas narrativas de se posicionarem nos discursos de género e empresariado face a uma dada audiência, presente ou imaginada, e, por isso, lugares de articulação da repetição e da diferença na construção de uma identidade pessoal, produzida e constrangida por essa ordem sociocultural (Aaltio, 2002; Gabriel, 1998; Gherardi, 1996; Kondo, 1990).

Ao material linguístico produzido nestes lugares de encontro e que se constituiu como a principal base interpretativa, acrescesse as anotações que fui fazendo num caderno de campo e que resultaram da observação (Angrosino & Pérez, 2000; Nason & Golding, 1998) dentro e fora

²³³ Para uma reflexão mais aprofundada sobre a posicionalidade da(o) investigador(a) e suas circunstâncias na produção do texto académico nos estudos organizacionais ver o artigo de Mary Hatch (1996) que reflecte sobre os diferentes modos de produção do sujeito investigador na teoria organizacional e os comentários de Linda Putman (1996) e Stanley Deetz (1996) à argumentação desenvolvida pela primeira autora.

do ambiente de entrevista ou dos grupos de foco. A observação é aqui considerada com acréscimo ao material linguístico resultante das entrevistas e dos grupos de foco em ordem a providenciar um enriquecimento do material para reflexão. A ambos os métodos, proponho-me dedicar alguma atenção diferenciada nas próximas páginas.

5.3.1. Entrevistas

A entrevista, um dos lugares de encontro onde se produziram os testemunhos discursivos das empresárias, é aqui entendida como “uma vivida intersecção de linguagem, significado e comunicação” (Scheurich, 1997:74) e, portanto, socialmente construída e localizada (Aaltio, 2002; Fontana & Frey, 1998; Holstein & Gubrium, 1999; Oakley, 1999; Reissman, 1987; Scheurich, 1997), sendo que qualquer construção interpretativa que se faça das “vozes” das empresárias pressupõe sempre uma construção mútua e relacional na produção de significado sobre género e empresariado e, nisto, na manufacturação de certas subjectividades profissionais e organizacionais (Kondo, 1990; Thomas et al., 2005b).

Convém agora passar para um relato mais próximo dos vários encontros em forma de entrevista e que acabaram por se concretizar em 52 interacções orientadas por um guião semi-estruturado embora de formato aberto e reflexivo (Fontana et al., 1998; Fontana & Frey, 2000; Franklin, 1997). Deste número total, fazem parte 2²³⁴ entrevistas exploratórias que ocorreram ainda numa fase prévia do trabalho e que serviram essencialmente para um primeiro contacto com os contextos de mulheres que se assumiam perante mim como empresárias e, depois, para perceber algumas dinâmicas interaccionais que são inerentes à entrevista (o acto de perguntar e de ouvir). Isto porque não se tratava necessariamente de ajustar qualquer guião uma vez que o intuito foi sempre o de adoptar um formato mais livre de estruturação.

Assim sendo, as entrevistas, ocorridas durante os anos de 2006 e 2007, na sua maioria realizadas nos espaços de trabalho das participantes²³⁵, e com uma duração média de 2h10m para as *empresárias-empendedoras*²³⁶, de 2h29m para as *empresárias-de-negócios-familiares*²³⁷ e 2h12m para as restantes empresárias²³⁸, foram orientadas a partir de um guião semi-estruturado²³⁹ de natureza minimalista que se organizou não tanto à volta de questões concretas

²³⁴ Estas 2 entrevistas exploratórias assumiram uma natureza dupla. Isto porque ambas as entrevistadas foram interpeladas quer nos seus papéis de (ex)representante de uma associação empresarial, quer como empresárias.

²³⁵ A pedido de 3 empresárias, as entrevistas acabaram por ser realizadas noutros espaços privados ou públicos por sugestão das próprias empresárias ou minha (a casa particular da empresária, o museu de Serralves no Porto e a Biblioteca Lúcio Craveiro em Braga).

²³⁶ Sendo que a entrevista mais breve teve uma duração de 1h7m e a mais longa de 4h03m.

²³⁷ Sendo que a entrevista mais breve teve uma duração de 1h10m e a mais longa de 3h27m.

²³⁸ Sendo que a entrevista mais breve teve uma duração de 1h35m e a mais longa de 2h52m.

²³⁹ Ver anexo 2.1.

mas de alguns temas sobre os quais as empresárias tinham oportunidade de falar livremente em função dos seus próprios percursos e interesses profissionais e (extra)organizacionais (Fontana et al., 2000; Franklin, 1997; Holstein et al., 1999; Silverman, 2000a).

De uma forma geral, posso dizer que foram dois os temas centrais sem que, contudo, se forçasse qualquer ordem obrigatória na interpelação das entrevistadas. Deste modo, um primeiro tema intentava suscitar significações associadas ao empresariado, o qual se iniciava com a questão de praxe “o que significa para si ser empresária?” e cujo objectivo era remeter de imediato as participantes para a posicionalidade de empresária. Nesta fase da conversação propunha igualmente um momento de reflexividade à volta de certas significações recorrentemente presentes na “mentalidade do empreendedor”, como o risco, lucro, inovação e competitividade (cf. Ahl, 2004; Bruni et al., 2005), e de outras trazidas pelas próprias empresárias. Ainda relativo a este primeiro tema, era introduzido no final da entrevista um exercício explícito de genderização que denominei de “experienciando Orlando²⁴⁰” no qual, e numa tentativa de transgenderização, solicitava às empresárias que imaginassem qual teria sido o seu percurso de fossem “homens” e qual a importância que teve no seu percurso profissional e organizacional o facto de serem reconhecidas enquanto “mulheres”.

Muitas vezes as participantes partiam do pressuposto que o meu intuito era “ouvir” a sua estória, a qual espontaneamente iniciavam de forma entusiasmada sem que eu formulasse qualquer questão. No entanto, quando tal não ocorria, era a mim que me competia lançar o mote para o segundo tema de natureza biográfica, pedindo às participantes que me contassem a estória das suas vidas de modo a compreender o momento presente enquanto empresárias. Dentro de cada narrativa foi, então, minha intenção explorar 3 outros subtemas marcados pela temporalidade. Dois deles referiam-se respectivamente aos percursos passados relativos às suas experiências profissionais e organizacionais até à sua afirmação enquanto empresária e às vivências presentes e quotidianas do empresariado. Nestes dois subtemas eram de particular atenção os incidentes críticos (Chell, 1998), detalhadamente descritos pelas participantes. Por último, o terceiro subtema invocava uma temporalidade ainda não concretizada ao inquirir-se sobre as expectativas e representações que as participantes construíam para si, a sua actividade profissional e a empresa a médio e longo prazo.

Ora, a organização da entrevista à volta de uma dimensão temporal não significou que fosse imposto obrigatoriamente à entrevistada um modo de contar centrado numa organização

²⁴⁰ Por referência à obra *Orlando* de Virginia Woolf (1928/1994) que é marcada pela metáfora de transgenderização da personagem principal: “Homem e depois mulher. Mas sobretudo homem e mulher” (Monique Nathan, na contra-capá do livro).

cronológica da narrativa, podendo esta assumir uma natureza preferencialmente episódica (Reissman, 1987)²⁴¹: um contar centrado nas experiências interpretadas como de maior importância para o seu percurso profissional e (extra)organizacional (Chell, 1998)²⁴². Vários foram, assim, os momentos da entrevista preenchidos pela evocação, descrição e reflexividade suscitada por esses episódios. É, aliás, recordando Giddens (1997) que defendo a revisão desses incidentes, não obstante a disposição e capacidade das participantes para a reflexão, como um esforço de requalificação que pode constituir-se como marco de transição com possíveis implicações na ressignificação das identidades empresariais. A versão episódica da narrativa permitiu ainda privilegiar as pequenas histórias quotidianas na sua relação constitutiva com os discursos socialmente partilhados quanto ao modo de fazer género e empresariado. No final de cada entrevista solicitava ainda à minha interlocutora o preenchimento de um breve inquérito que me auxiliou na sistematização de alguns indicadores sócio-demográficos e na caracterização das empresas²⁴³.

A natureza minimalista do guião de entrevista explica-se pela tentativa de evitar que este funcionasse como um espartilho metodológico, condicionando a participação das entrevistadas (Fontana et al., 1998, 2000; Oakley, 1999). Considerei que ao invés de as forçar a mergulhar nos meus formatos de pesquisa, deveria ser eu a fazer esse esforço de imersão nas suas narrativas, permitindo, ao fazê-lo, que a conversação se tornasse mais fluida e livre, assumindo orientações diversas pelas quais as empresárias activamente exploravam os significados sobre as suas trajectórias profissionais, organizacionais e pessoais. A este propósito faço outra vez referência às notas de campo relativas às empresárias Olimpia e Juana e para as quais os temas abordados em ambas as entrevistas acabaram por ser orientados segundo uma dada vivência temporal de empresariado salientada pelas participantes no momento da entrevista, sendo que a primeira se focou nas suas expectativas em relação à sua actividade empresarial e a segunda no seu passado empresarial. No que concerne à dimensão episódica da narrativa, um outro exemplo é o de Ida²⁴⁴ cuja narrativa acabou por se focalizar nas suas expectativas e motivações relativa à contratação de um homem para chefe de produção de forma a substituí-la neste

²⁴¹ Reissman (1987) refere que outras dimensões além do tempo organizam a narrativa podendo esta ser constituída como um mosaico de eventos desarticulados.

²⁴² A opção pela estruturação da entrevista através de linhas temporais aproxima-a do tipo de entrevista muitas vezes usada no âmbito das histórias de vida (Musson, 1996).

²⁴³ Ver anexo 2.2.

²⁴⁴ De **Ida Bell Wells-Barnett** (1862-1931): ex-escrava norte-americana, jornalista e activista dos direitos humanos; levou a tribunal uma empresa ferroviária por ter sido expulsa do comboio quando se recusou a sentar-se na carruagem destinada a pessoas negras; escreveu vários artigos e tentou influenciar a opinião internacional contra a violência e injustiça sofrida pela(o)s negra(o)s americana(o)s; co-fundadora da *National Association of Colored Women* (Barradas, 2006:112).

espaço/função organizacional e o de Madeleine²⁴⁵ que usou parte da entrevista para dar conta da sua frustração com as recentes contratações de dois jovens homens para funções de direcção, os quais acabou por despedir.

Na verdade o intuito de elaborar um guião com uma estruturação mínima foi sempre o de permitir um registo proactivo e enriquecedor das participantes e de que a própria entrevista se constituísse como espaço de reflexão através do qual as empresárias posicionassem as suas subjectividades no acto de contar a sua estória (Aaltio, 2002), facultando "interpretações discursivas sobre a natureza do comportamento e das razões para o comportamento em que estão envolvidas" e que fazem parte do "ir andando" dos vários cenários da vida humana e social (Giddens, 1997: 33). Claro está que tal fluidez e flexibilidade veio posteriormente dificultar a análise discursiva ainda que tenha permitido a emergência e inclusão de conteúdos e modos de contar que uma estruturação mais rígida da entrevista não permitiria.

Estas qualidades da entrevista podem igualmente caracterizar o modo como incorporei a condição de investigadora na interacção suscitada por aquela (cf. Fontana et al., 1998, 2000). Dentro da abordagem feminista pós-moderna onde me situo e contrariando as prescrições positivistas²⁴⁶, esclareço que não foi minha intenção manter uma posicionalidade dita neutra e distanciada de forma a acalantar a legitimidade de uma ciência imparcial (Alvesson et al., 2000a; Gherardi & Turner, 1999; Oakley, 1972; Olesen, 2000): Isto porque não me coibi de responder e me envolver espontaneamente com as participantes quando me interrogavam e pediam que partilhasse certas informações, interesses, experiências e preocupações de foro pessoal ou profissional e de trazer para a nossa interacção apontamentos registados de outras entrevistas anteriores de forma a serem comentados e discutidos²⁴⁷. Procurei, ainda e por acréscimo, desfazer-me de uma posicionalidade que me imbuía da "autoridade científica", dado o enquadramento da nossa relação no âmbito de um projecto académico²⁴⁸, sem deixar de

²⁴⁵ De **Madeleine Pelletier** (1874-1939): médica francesa, defensora do direito de voto por parte das mulheres, em França; editou *La Suffragiste*; secretariou o *Groupe de la Solidarité des Femmes*; defendeu a contracepção e a interrupção voluntária da gravidez, tendo sido presa, por admitir publicamente a prática do aborto (Barradas, 2006: 146).

²⁴⁶ Recuso assim qualquer tentativa de *higienização* da interacção em entrevista que procura combater enviesamento que pode emergir do envolvimento entre entrevistada-entrevistadora (Oakley, 1999). A este propósito Ann Oakley critica a posicionalidade da entrevistadora que recebe mas não partilha opiniões, de forma a evitar diferenças sistemáticas na forma como as entrevistas são conduzidas e reclamar a sua cientificidade; e da entrevistada como sujeito passivo, transmissor da informação desejada, sem intenção pessoal a não ser aquela de deixar-se comparar a outras entrevistas. Prescrições comportamentais que, para este feminista, são moralmente indefensáveis, acreditando que quando a relação não é hierarquizada e a investigadora está disposta a investir a sua identidade pessoal na relação, acontece a democratização do processo investigativo, condição para um conhecimento mútuo que deve fazer parte de qualquer investida feminista. Claro que este ponto de vista pode ser sempre questionado porque adoptar um ponto de vista mais próximo, envolvido e empático por parte da investigadora não impede que o poder continue a constituir a relação produzida em entrevista (Essers, 2009; Finch, 1999; Scheurich, 1997).

²⁴⁷ Retomo a este tema no subponto dedicado ao processo interaccional investigadora-investigadas.

²⁴⁸ O tipo de entrevista realizada neste projecto de investigação pode inscrever-se entre o que Margery Franklin (1997) denominou de modelo de *compreensão partilhada* e modelo *discursivo*. No primeiro, a investigadora traz para a entrevista poucos pressupostos e procura compreender a experiência de vida da entrevistada, sendo livre de seguir linhas de pensamento introduzidas pela última. Deste ponto de vista, aceita-se ainda o pedido de esclarecimentos, o encorajamento da participação e a reformulação no sentido de um convite à reflexividade. O segundo modelo

reconhecer que a eliminação do poder que subjaz o acto de investigação é de todo irrealizável, como aliás de qualquer forma de relação social e humana (Acker et al., 1983; Essers, 2009; Franklin, 1997; Harding, 1987; Scheurich, 1997), pois, em último lugar, a iniciativa, responsabilidade e autoria do texto escrito é sempre da investigadora ainda que alicerçadas na vontade feminista de dar voz às histórias das participantes.

Quanto ao processo de transformação do “texto-falado” em “texto-escrito” (Aaltio, 2002) convém dizer que todas as entrevistas foram transcritas na íntegra e que, para garantia de anonimato e confidencialidade, cada uma delas foi codificada com nomes fictícios de feministas que ao longo da história intervieram activamente em várias áreas da vida política e social. Este momento após a transcrição teria sido o ideal para que o registo escrito fosse lido por cada uma das participantes. Partilha que não serviria para esclarecer ou resolver as contradições inerentes às próprias narrativas mas para criar novas (re)interpretações por parte das empresárias, e, por inerência, dar conta da ambiguidade (Scheurich, 1997; Silverman, 2000a) intrínseca às suas narrativas e aqui aceite sem “qualquer embaraço” (Gabriel, 1998: 137). Tal partilha não seria, assim, no sentido de ambicionar um maior rigor na tentativa de aproximação à verdadeira história contada, mas o de proporcionar um outro momento em que se daria de novo voz às participantes, suscitando, a partir daqui, novas reflexões na sua relação com o texto transcrito. No entanto, por questões de disponibilidade da maioria das participantes e dificuldades pessoais de gestão do horizonte temporal do processo investigativo, tal partilha não se concretizou.

As transcrições foram numa primeira fase manualmente e individualmente codificadas e analisadas em função dos propósitos do estudo e dos temas que emergiram da sua leitura. Numa fase posterior e no sentido de facilitar a reunião e sistematização da informação para o texto escrito fez-se uso do programa qualitativo Nvivo²⁴⁹. Sobre a concepção e os critérios considerados para a análise discursiva debruço-me, ainda neste texto, várias páginas mais adiante.

5.3.2. Grupos de Foco

Sue Wilkinson (1998) ao considerar a entrevista como método de investigação que favorece uma individualização das histórias de vida, critica as feministas que dela fazem uso

associado às abordagens pós-modernas, interpreta a entrevista como evento linguístico situado, considerando que entrevistadora e entrevistada têm papéis activos e, neste sentido, questionando-se a relação distante e objectiva prescrita à primeira. Daí que na entrevista discursiva se apele ao envolvimento da entrevistadora através da resposta às questões colocadas pelas entrevistadas, da exploração de novos temas que emergem da interacção e ainda do desenvolvimento de conexões cruzadas entre entrevistas.

²⁴⁹ Os programas informáticos são já muito usados no tratamento qualitativo (Walsh, 2003; Weitzman, 2000). Contudo, em qualquer análise deste tipo e sobretudo com uma forte componente discursiva e crítica, o programa QRS-Nvivo8 serviu sobretudo para a sistematização e agrupamento dos testemunhos discursivos em função da análise discursiva levada a cabo manualmente.

quando o seu intuito é paradoxalmente diverso: a compreensão dessas experiências de vida alicerçadas numa componente colectiva e social. Eis o seu principal argumento para privilegiar os grupos de foco como método de investigação feminista em detrimento da entrevista. Ora, muito embora a interpretação aqui dada à entrevista se afaste da concepção restrita de Wilkinson, também eu senti necessidade de optar por uma segunda metodologia que permitisse uma reflexividade partilhada e colectiva sobre as identidades e práticas empresariais e um envolvimento mais activo das participantes no processo de investigação.

A escolha deste método alicerçou-se, assim, na vontade de criar um espaço de multivocalidade para a expressão, partilha e construção em interacção de vivências profissionais e organizacionais quotidianas a partir da afirmação, reconstituição, confronto e silenciamento de diferentes posicionalidades e significados (Kitzinger, 1999; Madriz, 2000; Wilkinson, 1998, 1999). Do mesmo modo, as similitudes e diferenças que cada uma das participantes trouxe consigo permitiram que o espaço de troca se constituísse como lugar de (con)(di)vergências entre diferentes concepções discursivas relativas às suas próprias subjectividades empresariais, ao mundo organizacional e àquela(s) que nele habitam: o(a)s outro(a)s actore(a)s organizacionais – familiares, amigo(a)s, sócio(a)s, colaboradore(a)s, clientes – perante o(a)s quais elas se posicionaram em interacções de cumplicidade e/ou divergência.

Foi no decurso das entrevistas que surgiu o convite a 12²⁵⁰ participantes para em grupo discutirem e partilharem as suas experiências organizacionais e profissionais. E como já aqui referido, foram a constatação de duas grandes tendências no que concerne à natureza da ligação das empresárias às suas empresas e a falta de disponibilidade do grupo das *empresárias*, que me levou a optar por considerar apenas 2 grupos de foco, sendo um deles constituído por 7 *empresárias-empendedoras* (grupo de foco I) e o outro por 5 *empresárias-de-negócios-familiares* (grupo de foco II).

Na equação do convite sobressaiu a minha vontade de misturar em interacção empresárias com percursos e indicadores sócio-demográficos diversos, como é o caso das suas idades – compreendidas entre os 31 e os 52 anos –, das habilitações escolares – desde o 9º ano, passando pelo 12º ano de escolaridade até à licenciatura e pós-graduação –, e dos sectores de negócio em que se encontravam inseridas – têxtil, alimentar, moldes, serviços e comércio. Ser feminista nunca foi todavia um critério que definisse a destinatária do convite, pois, a este nível, as posições, quando explicitadas, foram também diversas, passando com frequência por

²⁵⁰ Inicialmente o convite foi dirigido a quinze participantes mas duas delas acabaram por não poder comparecer, por motivos de ordem pessoal, no dia previsto e previamente combinado entre todas.

reações de total recusa ao próprio termo até à manifestação de alguma simpatia, ainda que muitas vezes não totalmente reconhecida, pelos propósitos feministas enquanto forma de luta contra a desigualdade e opressão das mulheres.

Na descrição da organização dos dois grupos de foco importa mencionar dois aspectos essenciais: o tempo de discussão estendeu-se por um intervalo entre as duas horas (grupo de foco I) e as duas horas e meia (grupo de foco II); e a minha participação enquanto investigadora e elemento comum aos dois grupos consistiu na introdução de temas de desenvolvimento livre, solicitação de esclarecimentos, reformulação de certas intervenções, e incentivo à participação de empresárias que manifestaram menos à vontade ou dificuldade em fazer-se ouvir no grupo. Houve momentos, todavia, de uma participação mais envolvida quando assim interpelada pela empresárias para o fazer.

Em relação ao guião usado para ambos os grupos de foco e após uma breve introdução do momento de encontro²⁵¹ há que dizer que este foi constituído por uma número reduzido de questões que serviram sobretudo para abrir a discussão. Os conteúdos lançados para a mesa foram, portanto, apresentados em torno de três temas: ser empresária na actualidade; práticas de gestão e divisão do trabalho em função do género; e o papel das empresárias relativamente às práticas de igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no contexto profissional. É todavia importante dizer que a maioria dos conteúdos produzidos e a orientação dada foram controlados pela dinâmica, parcialmente espontânea, criada entre as participantes. Daí que, se existiu uma convergência na forma como certas interações foram estabelecidas e nos conteúdos articulados nos dois grupos, também é de salientar a singularidade discursiva de cada grupo e as suas especificidades nos conteúdos, funções e estratégias interaccionais adoptadas. As dinâmicas de grupo ocorreram numa sala da instituição de que faço parte, tendo havido o esforço para a transformar num lugar mais acolhedor através da oferta de um pequeno lanche que acabou por facilitar a abertura e proximidade entre todas as pessoas presentes, sobretudo para participantes que de algum modo se encontravam mais arredadas destes contextos escolares e académicos. Esta iniciativa permitiu, assim, que todas nos sentíssemos mais descontraídas e espontâneas, facilitando uma dinâmica interaccional informal e empática. Em cada um dos exercícios de grupo esteve presente outra investigadora que durante a realização dos grupos de foco, e depois de previamente informada dos propósitos do estudo, me

²⁵¹ A preparação dos materiais apresentados nas dinâmicas de grupo apoiaram-se em trabalhos de investigação que fizeram uso do mesmo método e ainda numa outra literatura de carácter sobretudo pedagógico (e.g. Greenbaum, 1998; Merton, 1987; Michell, 1999; Neves, 2005; Schensul et al., 1999). Ver anexos 3.1. e 3.2.

disponibilizou o seu apoio na recolha de apontamentos sobre as interacções ocorridas no que concerne a momentos vividos de maior proximidade ou divergência entre os diferentes pontos de vista manifestados pelas participantes face aos temas debatidos. As dinâmicas de grupos foram gravadas em áudio e vídeo e a sua transcrição feita de forma integral para a qual se tornou deveras útil a gravação vídeo no sentido de atribuir correctamente as diferentes falas às respectivas autoras e esclarecer situações de sobreposição.

O processo de análise consistiu, numa primeira fase, no tratamento individualizado de cada uma das interacções de grupo a que se seguiu uma tentativa de análise conjunta onde se procurou constituir uma narrativa integrada com base nos vários episódios ocorridos naquelas interacções. Em ambas as fases, foi dada particular atenção às inconsistências e às variações do que era dito e no modo como era dito no que concerne à linguagem em uso produzida nas interacções (Alvesson et al., 2000c; Potter et al., 1987; Potter & Wetherell, 1994)

Entretanto, e no próximo subponto, é meu intuito dedicar algum espaço ao processo interaccional que se gerou entre mim e as empresárias e na relação destas com o próprio estudo, passo incontornável para quem se afirma dentro da perspectiva epistemológica com que me identifico. A entrevista e os grupos de foco são, por isso, aqui interpretados como momentos interaccionais onde as identidades se constroem e se concretizam nas respostas à situação contextual específica vivenciada, sendo que as intencionalidades que subjazem a participação nesses lugares de encontro podem ser muito diversas.

5.4. Elas, eu e o estudo: breve reflexão sobre as condições relacionais e contextuais de emergência da investigação

Para a investigadora que teça o seu texto com fios pós-modernos é incontornável empreender um esforço situado de desmistificação no que concerne à demarcação entre aquela(e) que conhece e a(o) que se deixa conhecer. Acto reflexivo que se afirma como fazendo parte da própria natureza socialmente constituída do conhecimento. Dito isto, rejeito aqui uma investigação “higienista” (cf. Oakley, 1999; Stanley & Wise, 1983) que encobre as condições relacionais e sócio-culturais da própria investigação, nas quais se incluem a experiência e a emoção da investigadora (Essers, 2009). E, do mesmo modo, reforço a necessidade de tornar tais contingências declarada e explicitamente assumidas por referência às posicionalidades da investigadora e participantes (Katila et al., 2002; Kilduff et al., 1997) e, nisto, aos jogos de poder

e negociação que permitem perceber de onde e como emerge o exercício interpretativo (Alvesson et al., 2000a; Haraway, 1988; Harding, 1987; Olesen, 2000).

Nesta parte do texto urge, então, reflectir sobre o lugar que foi reservado ao estudo e à investigadora no quotidiano das participantes e, por inerência, sobre os dilemas (Acker et al., 1983) que emergiram desse processo relacional. Fazê-lo significa destacar as solidariedades, cumplicidades e divergências que surgiram ao longo do processo investigativo e os contornos das relações de poder que acabaram por despontar. Poder que nunca é totalmente resolvido (Acker et al., 1983; Essers, 2009; Finch, 1999), não obstante algumas feministas (Madriz, 2000; Oakley, 1999; Wilkinson, 1998)²⁵² enfatizarem a necessidade de democratizar a “autoridade científica” de forma a dar voz às mulheres e defender políticas de emancipação.

Para este processo de reflexividade muito contribuiu a observação que fui fazendo do processo interactivo ocorrido durante as entrevistas e grupos de foco; e dos ambientes físicos e interaccionais que marcam os contextos organizacionais das empresárias. Destaco, em particular, os momentos de espera, enquanto aguardava ser atendida nas salas de recepção, secretarias e corredores das empresas, e a troca de palavras com clientes, sócia(o)s, filha(o)s, maridos e colaboradora(e)s não familiares a quem me tinha que dirigir ou cuja conversa despontava espontaneamente quando circulavam por estas áreas comuns e me perguntavam ao que ali vinha. Sendo as entrevistas realizadas nos locais de trabalho das empresárias era também frequente que, por motivos pessoais e ou profissionais, estas fossem interrompidas, surgindo, por vezes, diálogos cruzados entre a empresária, a(o)s novos interlocutor(a)s e eu própria.

No seguimento deste esclarecimento, é fácil de notar que este acto reflexivo tende a centrar-se nas contingências interaccionais que caracterizaram a realização da “entrevista”, o primeiro encontro formal da investigação. Acto reflexivo que organizo em 3 principais pontos de análise: intencionalidades explícitas e/ou encobertas relativas ao estudo; cumplicidades e divergências entre as posicionalidades da investigadora e investigadas; e impressões sobre os contextos e outros significativos organizacionais e/ou familiares com quem as empresárias interagem.

²⁵² Pressuposto sobretudo acarinhado pelo feminismo da diferença ou radical.

5.4.1. O estudo e os seus usos: intencionalidades explícitas e/ou encobertas

Muito embora os intentos de partida para esta investigação tenham sido aqui várias vezes expostos, a reacção e o uso que as investigadas deram a tal empresa foram todavia diversos, condicionando, por consequência, a gestão que fizeram das suas narrativas e interações. Assim sendo, uma das frequentes derivações interpretativas tornava o projecto de investigação num veículo de valorização e reconhecimento dos seus percursos pessoais e profissionais, dado o protagonismo e interesse que lhes era dedicado por uma investigadora-ouvinte e, indirectamente, por uma instituição académica à qual me associavam. Por vezes eram as próprias participantes que espontaneamente introduziam a sua estória antes mesmo de lhes ser colocada qualquer questão, servindo-se dela como uma oportunidade de afirmar e reforçar o seu reconhecimento como empresárias. A este propósito, recordo Charlotte²⁵³ que começou a entrevista fazendo menção ao livro de um mediático empresário português, oferecido e assinado por este, e a vários cartões de boas festas que ele lhe envia todos os anos e de que ela muito se orgulha. Outras participantes optaram por, através da sua narrativa autobiográfica, esclarecer, confirmar ou refutar aquilo que interpretavam como ideias feitas acerca das empresárias (cf. Essers et al., 2009: 410), como é o caso de Mary²⁵⁴ que rejeitou ser vinculada às empresárias de “faz-de-conta” que “abrem lojas porque nada têm para fazer” e de Beatriz que, no grupo de foco, se distanciou das “mulheres de empresários”²⁵⁵.

A interpretação do estudo como veículo de reconhecimento e protagonismo levou a que, em alguns contactos, a entrevista fosse metamorfoseada num meio de produção de marketing com o fim de divulgação e publicitação das conquistas da empresa e da empresária como figura pública. Um exemplo disso mesmo foi o agendamento para o encontro com Lou ter tido como principal interlocutora a sua assessora para a comunicação social, a qual se fez presente durante a entrevista. E Pauline²⁵⁶ e Susan²⁵⁷ que, não obstante informadas do meu maior interesse pelas suas trajectórias profissionais e organizacionais, se demoraram mais de meia hora num relato exaustivo das conquistas e potencialidades das suas empresas, controlando o

²⁵³ De **Charlotte Gilman** (1860-1935), activista feminista americana, escreveu importantes teses sociais, incluindo *Women and Economics: A Study of the Economic Relation Between Men and Women as a Factor in Social Evolution* e um novela feminista utópica *Herland* (Gamble, 2004:240). Editou a revista *Forerunner* (Barradas, 2006: 57).

²⁵⁴ De **Mary Wollstonecraft** (1759-1797): uma teórica irlandesa, conhecida como a fundadora do feminismo moderno; acreditava na emancipação das mulheres pela educação e escreveu várias obras marcantes como *Thoughts on the Education of Daughters* e *Vindication of the Rights of Woman* (Carmo et al., 2004: 99-108; Gamble, 2004: 338).

²⁵⁵ Volto a este tema no capítulo 6.

²⁵⁶ De **Pauline Roland** (1804-1852): feminista saint-simoniana, frequentou o círculo da *Gazette des Femmes*; junta-se a Flora Tristan e apoiou a *Union Ouvrière*; eleita para representar a associação dos professores socialistas; opôs-se ao golpe de estado de Bonaparte e foi deportada para a Argélia (Barradas, 2006: 198; Carmo et al., 2004: 149-155).

²⁵⁷ De **Susan Anthony** (1820-1906): sufragista vinculada à primeira onda feminista americana; lutou com Elizabeth Stanton para alterar as leis nova-iorquinas no que concerne à educação, emprego e direitos de propriedade e de casamento; fundadora e presidente da *National Women Suffrage Association* (Gamble, 2004: 190).

que e como contavam pela forma encadeada e, no entanto, pausada como falavam. Este uso “jornalístico” ou de “comunicado de imprensa” dado à entrevista embora me deixasse contrafeita porque se afastava dos meus objectivos, levou-me a não interromper e a permanecer presa aos seus testemunhos, pois depreendi que a minha legitimidade enquanto académica e a validação da seriedade do próprio projecto de investigação passava por aceitar e manter-me atenta e envolvida nesse reportório de publicitação empresarial e/ou da empresária. E porque interpretei que tal cedência era uma primeira “prova de força” para a passagem a uma relação de maior abertura e confiança e a um outro registo mais pessoal e próximo.

A minha presença nos seus espaços de trabalho parecia igualmente servir para a distinção, confirmação e reforço do seu estatuto organizacional e profissional junto de alguns colaboradores e sócios familiares e não familiares.

Durante a entrevista, numa nova interrupção pelo filho de Ida, e enquanto ambos esperávamos que ela atendesse uma chamada telefónica da produção, este aproveitou para me perguntar o que estava ali a fazer com a sua mãe. A empresária falando, então, para nós e ainda ao telefone, respondeu-lhe “a doutora veio cá entrevistar-me da universidade. Explique aqui ao meu filho para o que é”. Eu, então, tentei dar-lhe uma ideia do projecto de doutoramento. Como a empresária continuava ao telefone, resolvi perguntar-lhe qual era a sua função na empresa ao que ele me respondeu “faço tudo aquilo que a minha mãe faz”. Soube depois que este filho é o braço direito da empresária, muito embora o seu poder seja limitado dado que a última tende a centralizar todas as decisões. Centralização bem visível no pouco tempo que passei na sua empresa e da qual a sua entrevista dá bem conta.

Esperava-me o sócio de Charlotte que me deu as instruções por telefone para chegar até à empresa e que me perguntou, logo que me aproximei dele, o que fazia ali. Respondi que vinha entrevistar a empresária sem me alongar com mais explicações. Ele acompanhou-me, então, ao edifício dos escritórios onde, depois de entrarmos num armazém com várias caixas de cartão e subirmos umas escadas, fomos recebidos por uma das funcionárias que tratou de ir avisar a empresária da minha presença. Charlotte veio ter connosco, cumprimentando-me de forma cordial e simpática, e dirigindo-se ao seu sócio para lhe dizer que eu era professora da Universidade do Minho e que estava ali para entrevistá-la. O sócio acenou com a cabeça respeitoso e a empresária levou-me para o seu gabinete. No final da entrevista o sócio voltou a aparecer, perguntando se já tínhamos terminado e tentando introduzir conversa sobre quais eram as suas funções na empresa, mas a empresária, apressada, disse-lhe que tínhamos que ir almoçar. Mais tarde ao almoço, Charlotte contou-me que quando o seu actual sócio assumiu a co-gerência, após a morte de seu pai, seu antigo sócio, tinha dito a outras pessoas que ela não seria capaz de levar a empresa para a frente, mas que mais tarde soube por um cliente que este, em confiança com o primeiro, já dizia nutrir uma grande admiração por si.

Mantendo a investigação e a academia como sua audiência e meios de transmissão, a entrevista e os grupos de foco concretizaram-se ainda como “púlpitos” para a manifestação e validação das reivindicações e críticas em relação a políticas governamentais ou falta destas, à prática comercial e concorrencial das grandes empresas e às dificuldades de negociação com os bancos. Por outro lado, dada a liberdade com que se estruturaram e preencheram de sentido as narrativas e interacções grupais, as empresárias fizeram uso dos lugares de encontro da investigação para reflectirem sobre determinados enredos narrativos que as preocupavam/interessavam particularmente, privilegiando determinados períodos temporais,

relações e espaços (extra)organizacionais, como são aliás disso exemplo as referências anteriores a Olímpia, Juana, Ida e Madeleine. (Auto)reflexividade que desencadeou por vezes alguma consternação e desalento, nomeadamente quando as participantes ponderavam os custos do “fazer empresariado”. Para ilustrar ao que me refiro, lembro Irene que se mostrou emocionada ao categorizar a relação com seu pai e sócio fundador da empresa têxtil, e de Suzanne que se concluiu como exausta pela exclusividade dedicada ao projecto familiar empresarial do mesmo sector de actividade. Emma²⁵⁸, por sua vez, reflectiu sobre as actuais dificuldades pessoais e profissionais derivadas da prática empresarial, equacionando inclusive a venda da empresa de mobiliário que ela criou há mais de 25 anos e à qual deu o seu nome.

Para algumas participantes, a oportunidade de reflexividade trouxe consigo a emergência ou enfatização de uma consciência de género, fazendo uso das suas estórias para exemplificar o que é possível às mulheres construir numa prática profissional que reconhecem como masculina e/ou masculinizada e saudando por isso a investigação, como é disso exemplo a afirmação de Albertina²⁵⁹ ligada à importação e comercialização de pilhas e baterias: “Ainda bem que o seu tema são as mulheres no mundo dos homens, um/ muito complicado, vou-lhe dizer uma coisa, uma luta terrível!”. Adicionalmente, a empatia suscitada pelos propósitos do estudo, levou-as a relatar episódios do seu envolvimento na promoção de medidas emancipatórias para outras mulheres, ainda que com frequência recordados no final da entrevista e após o gravador desligado.

No final da entrevista, Louise²⁶⁰ contou um episódio que introduziu com a seguinte frase “*a situação/a vez em que fui mais feminista ou verdadeiramente feminista*”. A história era a seguinte: precisava de uma empregada doméstica e por recomendação de uma vizinha fez uma entrevista a uma mulher que após ter referido que tinha estado até aí a prestar serviço a uma “velhota”, a qual ia viver com a filha, lhe disse “*mas se calhar não me vai querer para trabalhar para si porque estou grávida*” (aliás, segundo a entrevistada, esta tinha sido a verdadeira razão pela qual aquela foi despedida do emprego anterior). Louise disse-me que a aceitou de imediato apesar de não ter sido sua funcionária anteriormente e saber que tal implicava uma nova contratação temporária para a substituir durante a licença de maternidade, a qual a nova empregada acabou por não gozar na totalidade (ficou apenas um mês). Acrescentou também que racionalmente tinha medo e pensou que não era uma boa decisão porque ia contratar alguém que brevemente iria perder novamente por um determinado período de tempo, mas que mesmo assim o fez, acrescentando que “*se não o fizesse, então, seria pior do que os homens que fazem o mesmo*”. Depois disse-me ainda que a empregada após ter o seu filho costumava levá-lo consigo lá para casa e que só o deixou de fazer quando arranhou creche mas que isso nunca a incomodou. Entretanto já teve outro filho que também “*lhe veio dizer a medo*” porque foi logo a seguir ao primeiro. A funcionária continua com a empresária até hoje.

²⁵⁸ De **Emma Goldman** (1869-1940): anarquista feminista de origem russa que emigra para os Estados Unidos da América; pioneira na promoção da contracepção; autora da obra *The Traffic in Women* na qual defende o direito das mulheres sobre os seus próprios corpos e a sua libertação dos dogmas religiosos (Gamble, 2004: 242).

²⁵⁹ De **Albertina Paraiso** (1864-1954): poetisa, pintora, professora e jornalista; fundou o *Almanaque das Senhoras Portuguesas e Brasileiras*, a revista semanal *Alma Feminina* e o *Jornal da Mulheres*; participou na campanha da *Liga Republicana das Mulheres Portuguesas* pela aprovação da lei do divórcio (Barradas, 2006: 15).

²⁶⁰ De **Louise Michel** (1830-1905): revolucionária e feminista francesa, militante da *Comuna* e conferencista do *Clube da Revolução*, participou na luta armada e esteve exilada na Nova Caledónia; retornada a França é recebida como uma heroína, continuando a lutar pela causa libertária, escrevendo várias obras e dando conferências; militante do anarquismo comunista (Barradas, 2006: 140; Carmo et al., 2004-168).

Já terminada a entrevista e cortando o sentido de um diálogo que se tinha gerado entre nós a propósito da minha dificuldade em encontrar a fábrica, Suzanne disse-me que recentemente tinham contratado uma mulher para as máquinas dos bordados, lugar que até aí tinha sido sempre ocupado por homens, acrescentando que se não fosse mulher e não estivesse à frente daquela função provavelmente ao seu irmão nunca lhe passaria pela cabeça contratar uma mulher. Ela achava que havia diferença no facto de ser uma mulher e estar naquele lugar (de empresária). Perguntei-lhe se ela não queria, então, contar com mais pormenor essa sua iniciativa mas com o gravador ligado.

No sentido inverso, e não obstante a disponibilização de informação prévia sobre os propósitos do estudo, algumas participantes tendiam a manifestar a sua desaprovação ou desconforto com o projecto de investigação e a deliberadamente neutralizar ou minorar a problemática do género (Aaltio, 2002; Ahl, 2002; Korvajärvi, 2002)²⁶¹, sobretudo quando interpeladas directamente por questões que as orientavam para uma reflexividade sobre a sua condição genderizada enquanto mulheres e empresárias.

Antes que se desse propriamente início à entrevista, Carolina interrogou-me sobre a exclusiva participação de empresárias no estudo e falou-me do seu receio de que estudos centrados exclusivamente nas mulheres (como o que lhe apresento) possam levar à *guetização*, ao que acrescentou para explicar o que queria dizer “*Tem que se comparar [com os empresários homens]. Quando se fala no mundo empresarial feminino, que é pouco conhecido, não é? À partida já estamos a criar uma dificuldade, não é? (tom de riso) Já estamos a fazer com que aquilo seja um nicho, já estamos a fazer com que seja uma minoria, ah (silêncio) embora possa ser uma minoria no sentido positivo, como uma minoria no sentido negativo*” (excerto que ficou gravado).

A empresária Josina começou logo por me dizer que ia participar no estudo mas que achava que não fazia sentido nenhum serem só mulheres. Na altura, senti-me um pouco sem jeito face a esta primeira abordagem, explicando-lhe precipitadamente que o objectivo não era transformar o trabalho numa “*coisas de mulheres*” e voltando a fazer referência aos seus objectivos, já partilhados por e-mail. A empresária continuava todavia a abanar a cabeça como se não tivesse sido convencida, dizendo-me que o mundo dos negócios não tinha “sexo” e que ela enquanto empresária não era diferente dos empresários homens, que as “diferenças não interessam para coisa nenhuma”. Aliás, acrescentou que se dava “*lindamente*” com estes. Depois mais empática perguntou-me o que eu fazia na universidade, que aulas é que leccionava e outras questões de foro pessoal, julgo que no sentido de tentar uma certa proximidade e ainda averiguar da minha legitimidade enquanto investigadora.

Clara²⁶² já quase no final da entrevista e depois de ter neutralizado qualquer tentativa de reflexividade a propósito do género, acabou por desabafar “*mas essa história de ser mulher/de ser mulher e do homem/Pronto irrita-me um bocado*” (excerto gravado). Pressinto que ela interpretou o estudo como uma tentativa de valorização/enfatização da “diferença” entre homens e mulheres. Ao sair da empresa, pensei que o estudo corre sempre o risco sofrer de um duplo enviesamento de essencialização por parte das participantes: ao ser associado exclusivamente a uma “coisa de mulheres” ou a uma tentativa de confirmar ou desconfirmar as diferenças entre homens e mulheres.

Quando se colocavam questões associadas directamente ou indirectamente ao género, Severine²⁶³ ansiosamente e precipitadamente respondia-me sempre como se não quisesse sequer que tais questões fossem levantadas, acrescentando “*temos que olhar para as pessoas pelo que fazem, pelo que são e não pelo sexo, eu acho que isso não tem nada a ver. Acho que temos que/ passa pela educação, passa pela educação. E isso nota-se mais no norte, atenção! Se é que lhe poderemos chamar discriminação (ri)/ a diferença com que as mulheres são*

²⁶¹ A título ilustrativo, Iiris Aaltio (2002), nos seus vários trabalhos de campo, confirma uma reacção similar de gestoras que se recusavam a falar de questões directamente ligadas ao género. Também Ahl (2002) interpreta a rejeição de cursos de empreendedorismo, que eram destinados exclusivamente a mulheres, por parte de empresárias, como uma forma de estas se distanciarem da condição de *outridade*. Os cursos de empreendedorismo foram igualmente abordados nas entrevistas, sendo frequente as empresárias desconhecerem a sua existência ou moldes de funcionamento. Este tema não será todavia reflectido neste estudo ficando para novas oportunidades de produção académica.

²⁶² De **Clara Compoamor** (1888-1972): jurista e política espanhola, fundadora da *União Republicana Feminina*, co-fundadora da *Federação Internacional das Mulheres de Carreiras Jurídicas*, participou na Comissão Constitucional da II República onde defendeu o sufrágio feminino, como deputada vê aprovada a maioria legal das mulheres e o direito a voto (Barradas, 2006: 60).

²⁶³ De **Severine** (1855-1929): jornalista francesa que escreveu para vários jornais da época; vivia exclusivamente das suas crónicas, editou o *Cri du Peuple*, onde se pronunciou a favor do aborto e contra a violência sexista (Barradas, 2006: 212).

tratadas/ A palavra diferença acho que se sobrepõe/ Porque é que a Emilia não faz também umas entrevistas em Lisboa?" (excerto gravado). Fiquei com a sensação que a focalização em questões de género parecia, do seu ponto de vista, não só desmerecer o estudo como o seu envolvimento neste.

Adelaide manifestou vários e longos silêncios em algumas das questões, nomeadamente quando se tratava de dar desenvolvimento a uma ideia complexa associada ao género e quando se tratava igualmente de explorar a relação genderizada com os colaboradores. Existia da sua parte uma insistência para evitar temas que espontaneamente pudessem dar azo a uma reflexão centrada nas relações de género, como quando interpelada sobre as razões que levaram à contratação de um colaborador com a intenção de ser o futuro gerente ou da vontade de contratação de um homem para evitar problemas entre as colaboradoras, mudando de assunto sempre que espontaneamente ela própria introduzia o género ou o género da(o)s outra(o)s no seu testemunho.

Tais reacções de contrariedade face à exclusividade de participantes mulheres e as consequentes tentativas de negação-neutralização-minoração do género, levou-me a equacionar em que medida as empresárias não se interrogariam sobre o fim dado às suas histórias por uma investigadora que apenas entrevistava mulheres e lhes perguntava sobre a sua condição genderizada? Em que medida suspeitariam de que a sua participação na investigação as iria aprisionar a um lugar genderizado a partir do qual não desejavam tornar-se inteligíveis social e culturalmente? Os apontamentos de campo revelam que, tal como ocorrido com alguns dos contactos estabelecidos no contexto das associações empresariais, também entre as empresárias houve quem interpretasse a ausência de homens como sintoma de uma menor relevância e falta de pertinência da investigação e/ou de uma posição implícita desfavorável em relação aqueles enquanto grupo. Paralelamente, e sobretudo a partir desta reacção, o acto investigativo foi tornado sinónimo de uma tentativa de (des)confirmação da “diferença entre homens e mulheres” e/ou de separação do universo essencializado e específico das mulheres, construído, antes de mais, a partir de um lugar de discriminação. Significação de que as empresárias se sentiam involuntariamente cúmplices ao envolverem-se com e na investigação. Daí o desconforto e inquietação suscitados por esta interpretação do estudo, pois ela arrastava a marca de marginalidade inerente à posicionalidade da mulher, remetida para uma condição de fragilidade e impotência. Ora recusar tal posicionalidade passava por activamente não responder ou desvalorizar as questões que, sobretudo quando colocadas na primeira pessoa, apontassem para essa condição genderizada, de forma a evitar qualquer materialização de si enquanto vítimas porque mulheres²⁶⁴.

As referências contraditórias que emergiram dos seus testemunhos discursivos relativamente às mulheres como categoria abstracta ou concreta (e.g. colaboradoras, clientes, mulheres de empresários), em diferentes momentos das suas narrativas e interacções grupais, parecem-me igualmente relacionar-se com a forma de entendimento que certas empresárias

²⁶⁴ Volto a este tema no capítulo 6.

fizeram da investigação como projecto para e de mulheres. Daqui decorre, então, a necessidade daquelas aceitarem ou rejeitarem essa identificação procedendo a um processo comparativo, por vezes contraditório e simultâneo, com outras mulheres que tendiam a incluir e/ou excluir da idealização de um colectivo do género “mulher” e “feminino”, de forma a elas próprias se posicionarem entre essa idealização colectiva essencializada e a referência a essas outras mulheres²⁶⁵.

Tal ambivalência reforçou-me a importância de orientar a reflexão para uma visão não linear e monocromática do “género vivido” e para a contradição e fragmentação enquanto fundamentos da constituição das subjectividades empresariais, na medida em que, como terei oportunidade de voltar a frisar, estas concretizaram através de um constante processo de negociação com os imperativos normativos de género e empresariado. Curiosamente, algumas das participantes, após uma progressiva construção relacional de ajustamento mutuo entre investigadora-investigadas, tendiam a libertar-se dessa intencionalidade de suspeita/reprovação da investigação e/ou desvalorização da condição de género e a falar abertamente sobre a forma como jogavam a sua posicionalidade genderizadas em função dos contextos e relações trazidos para os seus testemunho discursivo. Todavia, este tipo de partilha ocorria com frequência depois da entrevista ou do grupo de foco terminados.

Terminado o grupo de foco e já durante o lanche, a empresária Madeleine, falando para o grupo, confidenciou que lhe fazia falta este tipo de reuniões como espaço informal de partilha onde as pessoas podem ser sinceras, “dizer mesmo as coisas e não estar ali a esconder”, e discutir assuntos nos quais nunca tinha pensado anteriormente. A empresária disse ainda que ela não teve quase nenhum contacto com empresárias mas que “os *homens empresários escondem muito mais porque têm medo que eu saiba tanto como eles*”, acrescentando “eles nem falam de coisas normais, coisas que não tem nada a ver com o trabalho, até disso eles têm medo de falar”. Uma outra empresária acrescentou, então, que havia duas posições possíveis: partilhar ou não partilhar informação e que quando partilhávamos informação tínhamos que estar sempre mais actualizadas mas que isso era positivo.

Charlotte revelou uma certa consciência de género, que todavia tentou retirar da sua narrativa durante a entrevista, dizendo-me “eu nunca me pensei enquanto mulher mas fez-me pensar sobre isto” e voltando a ficar em silêncio para em seguida desabafar que já se tinha sentido “subvalorizada” num negócio com uma empresa estrangeira (referido na entrevista mas mencionado sem grandes pormenores ou reflexão) e que suspeitava que uma das razões para o negócio não se ter concretizado se devia ao facto de ser mulher, pois o seu interlocutor, apesar de a sua mulher dirigir uma farmácia, era na verdade extremamente machista e que devia estranhar ver mulheres associadas àquela indústria. Ela não foi, assim, para a frente com esse negócio porque achou que “eles a tentaram levar”, impondo-lhe determinado tipo de condições sem qualquer oportunidade de uma contraposição e não querendo negociar.

A intencionalidade de negar e neutralizar qualquer reflexividade sobre o género na arena do empresariado, por parte de algumas participantes, surge como um movimento invertido aquele que eu assumi enquanto feminista, o qual me desafia a reflectir sobre outras formas de

²⁶⁵ Volto a este tema nos capítulos seguintes.

conceber a diferença nas relações genderizadas, exigindo-me uma contribuição política para a emancipação de subjectividades “outras” organizacionais com vista a diluir a desigualdade de género. Por isso, a minha performatividade enquanto feminista acaba por se tornar uma parte a ponderar no processo de análise, pois como recorrentemente salientado também eu a partir desse lugar identitário participo das construções de sentido que produzem as narrativas e as interacções em grupo das empresárias. Que fazer, então, quando as vozes das mulheres são inversas aos propósitos feministas? Que fazer quando certas tomadas de posição face ao género e a outras mulheres podem ter consequências nefastas para projectos emancipatórios e ser usadas para corroborar o preconceito e a reprodução da desigualdade de género? É para essa dinâmica relacional suscitada entre investigadora-investigadas a partir de diferentes posicionalidades genderizadas que vai a minha atenção no próximo ponto.

5.4.2. A dinâmica relacional do acto investigativo e o peso das diferentes posicionalidades

Uma grande parte das empresárias associou de imediato a investigação *a um projecto sobre mulheres* e a uma posicionalidade *feminista*, embora não me tenha auto-apresentado como tal. Designações, aliás, entendidas como detendo a mesma significação. Um exemplo, aqui já dado em nota de rodapé, é o de Alice que, terminada a entrevista e em jeito de despedida, me lança o alerta “veja lá se não faz um trabalho feminista, veja lá se não é muito feminista, sim? Eu nunca fui muito feminista”. Afirmações, que não sendo novidade na investigação (Aaltio, 2002; Finch, 1999; Olesen, 2000), me criaram o dilema de articular um trabalho feminista, e por inerência um discurso político contra a discriminação e opressão baseada na identidade de género, com certos registos discursivos contra o próprio feminismo e/ou as mulheres.

Dessa posicionalidade feminista, a questão central é, então, como dar voz a um grupo de mulheres quando de entre elas ecoa um discurso negativo sobre o feminismo e outras mulheres? Isto porque é missão da investigação feminista, nomeadamente pós-moderna, garantir que as investigadas se façam ouvir de forma a produzir novas compreensões a partir dos seus lugares de *outridade* como o é a presença dual no empresariado. Ora, estas vozes colocam-se, por vezes, em contraposição ao meu lugar de investigadora-feminista, gerando um confronto de sistemas de significação: as participantes porque, como salientado, outorgam uma visão negativa ou de suspeita relativamente ao feminismo e em particular às mulheres, a partir de uma visão monolítica e essencialista; eu porque interpreto o feminismo como uma forma

política de produzir conhecimento sobre as relações de poder genderizadas (Acker et al., 1983; Essers, 2009) e de combater a discriminação pela centralização na multiplicidade identitária de género. Que fazer, portanto, com esta dinâmica conceptual e relacional contraditórias? Como lidar com este dilema que acaba por se imiscuir e permear o texto de investigação em diversas articulações da minha reflexão sobre e com as formações discursivas do grupo de empresárias e de que os próximos textos são disso mesmo reflexo. A sua emergência vem não só mostrar as dificuldades de um feminismo da diferença, centrado numa concepção univocal das “experiências das mulheres”, como levantar questões éticas que se prendem com as consequências do próprio texto académico. Neste último caso, porque tais posicionalidades podem bloquear fins emancipatórios e prejudicar a intervenção política se servirem para legitimar a discriminação de que as empresárias e outras mulheres podem ser alvo, uma vez que são as próprias a corroborar uma concepção pejorativa da(s) mulher(es). Contudo, fazer tal uso dessas posicionalidades, é querer forçar uma mesmidade e linearidade nas performatividades do “fazer mulher” que eu rejeito e que a própria interacção investigadora-investigadas contraria. Isto porque são os contornos relacionais, operados a partir de diferentes e oposicionais posicionalidades face ao feminismo e às mulheres, que vêm reforçar uma polivocalidade genderizada que se opõe à circunscrição das participantes a esse todo uniforme e, neste sentido, à possibilidade de captar uma “essência” ou determinação feminina: eu e as empresárias, contra ou a favor de uma posicionalidade feminista e/ou das mulheres, expressamos e produzimos essa diversidade em relação ao modo como as mulheres pensam o feminismo, outras mulheres e as vivências de género em geral.

Por outro lado, a identificação deste dilema pode ainda ser lido como uma forma de dessencialização das relações de poder genderizadas enquanto circunscritas às categorias estruturalistas de mulheres-dominadas e homens-dominadores, pois a discriminação de género é consequência do envolvimento de toda(o)s, porque enquanto seres sociais, contribuímos activamente, como seus agentes e vítimas, para essa matriz sociocultural que especifica e diminui a mulher face a um referente normativo masculino. Assumir esta participação conjunta é também um ponto de partida para que as questões de género sejam interpeladas como uma preocupação comum e não exclusivamente “de mulheres para mulheres”. Acrescesse a tal argumentação, a necessidade de refutar qualquer forma simplista de inscrever este dilema numa versão dual entre uma posicionalidade feminista e a favor das mulheres e uma

posicionalidade “não feminista” ou “contra o feminismo” e detractora das mulheres, como, aliás, darei conta no capítulo 6.

Dentro desta categoria analítica relacional associada ao acto investigativo, importa também reflectir sobre uma certa ideia veiculada por certas feministas e defensora de uma maior intimidade e pessoalidade interaccional quando a investigação conta com o envolvimento exclusivo de mulheres enquanto investigadoras e investigadas (cf. DeVault, 1999; Essers, 2009; Mies, 1999; Oakley, 1999). Perspectiva na qual não me revejo, pois no presente trabalho de investigação a minha posicionalidade enquanto mulher e investigadora levou a reacções diferentes por parte das empresárias no que concerne à natureza e grau de profundidade da interacção. De facto, se é certo que ser reconhecida como mulher por certas participantes desencadeou a procura da cumplicidade relacional pelo recurso a referentes próximos de uma feminilidade convencional, associada a um à vontade na expressão da emocionalidade e na evocação de certas preocupações com a domesticidade e a família, noutras este reconhecimento favoreceu um registo quase exclusivamente focalizado no seu (e por vezes no meu) percurso profissional e organizacional, evitando e desvalorizando, em simultâneo, qualquer aproximação a essa feminilidade normativa. Enquanto empresárias e na relação com uma académica das organizações, os assuntos pessoais e privados pareciam ser compreendidos como extemporâneos a uma conversa que se queria profissional e “séria”, apelando-se a um sujeito mulher como exclusivamente profissional e que toma como seus os códigos de inteligibilidade dos universos públicos (cf. Lewis, 2006) e que, inversamente, não ficasse retido num contínuo de significação “família-maternidade-domesticidade-afectividade-intimidade”, originário de práticas e sujeitos “impróprios” aqueles outros contextos. Constituídas pela interacção que se enquadra numa arena pública da vida social e humana, as empresárias fortaleciam, assim, a sua demarcação de uma significação genderizada pela feminilidade conservadora e procuravam sustentar e persistir numa negação da sua co-construção como mulheres-privadas. Antecipava-se, portanto, uma dissociação entre o sujeito mulher e o sujeito profissional, sendo que este jogo nunca era todavia linear podendo assumir diversos contornos.

O testemunho de Flora foi centrado na sua relação com a empresa de consultoria de gestão e nas vivências quotidianas organizacionais, passando a correr por assuntos de foro familiar ou extra organizacional, e ilustrando a sua narrativa com vários episódios de conquista e sucesso mas também de frustração e decepção face a eventos e pessoas que encontrou ao longo do seu percurso profissional. Através do seu testemunho e das constantes referências a um “nós” no qual me incluía, ela identificou-me igualmente como dedicada à carreira e, portanto, como ouvinte que a compreendia e sabia do que falava. Ocorreu inclusive momentos em que Flora assumiu a direcção da entrevista, retendo-se em determinados temas/episódios que a interessavam e que pressupunha serem

igualmente do meu interesse. No final da entrevista agradeceu-me a oportunidade de ter tido um momento para pensar sobre si mesma.

Também Louise compôs a sua narrativa tendo como mote principal a sua trajectória profissional e interpretando-me como sujeito que conhece e se identifica com o que ela conta, ao chamar-me com frequência a envolver-me no que diz, no sentido de confirmar o seu testemunho discursivo (“não é?”, “não acha?”, “Sabe como é, não é?”), O seu gabinete é também um espaço em que se celebra as conquistas profissionais individuais e da empresa através dos diplomas e medalhas expostas, sendo um poster impressionista o único objecto que parece assumir uma natureza mais pessoal.

O gabinete ficava virado para a rua principal, sendo a privacidade do seu interior assegurada por umas persianas de tiras verticais que estavam mais ou menos entreabertas. De um dos lados da parede encontravam-se duas a três estantes com livros e dossiers, decoradas ainda com vários diplomas e medalhas de foro profissional. Do lado oposto, encontrava-se a sua secretária, repleta de papéis e um computador, embora ela tenha trazido o seu portátil da sala comum. Por detrás da secretária estava um poster de um quadro impressionista no qual se via um florido jardim de uma casa campestre e que emprestava àquele espaço algum colorido. Sei depois, já finda a entrevista, que o comprou em Veneza e que gosta muito dele. Não se vêem fotografias de família nem de eventos informais.

Quanto à procura, por parte de certas empresárias, de uma relação mais intimista por referência à maternidade e domesticidade, esta ficava de imediato comprometida quando as minhas respostas às suas questões eram sempre negativas. Por vezes, daqui resultava uma certa distanciação interaccional, o que me levava a investir, ainda que na altura tal intencionalidade não fosse consciente²⁶⁶, noutras formas de aproximação que não me excluíssem de vez dessa feminilidade convencional esperada: refiro-me a um excesso de reforço empático e emocional quando estas se demoravam em aspectos ligados à lida “doméstica” e do “cuidar maternal” e o recurso, como forma de atenuação da minha condição de “falta”, à posicionalidade de tia dedicada. O intuito, e no seguimento de Jeanes (2007: 565), era o de me tornar não tanto credível como investigadora competente-profissional quanto sujeito “mulher” a partir da feminilidade por aquelas valorizada.

A entrevista com Roquia revelou-se difícil. A empresária têxtil tinha dificuldade em recordar o seu percurso de vida profissional até ao momento presente, respondendo com frequência com monossílabos e silêncios e deixando frases a meio, sobretudo quando falava de sua mãe que é a empresária-fundadora e que ela usava como sua antítese. Apenas estendia as suas intervenções quando falava da filha mais nova de 5 anos que faz uma diferença significativa dos irmãos. A propósito da maternidade das colaboradoras vendedoras, perguntou-me se tinha filhos e, face à minha resposta negativa, que procurei atenuar dizendo que era a tia, a conversa a partir desse momento pareceu-me ter esmorecido. A entrevista tornou-se, então, constrangedora, pois senti que não conseguia corresponder às expectativas da empresária porque não partilhava essa experiência da maternidade, esforçando-me por fazer mais questões do que era habitual no sentido de levá-la a falar um pouco mais. Passou-me pela cabeça que ali estava uma mulher que poderia ter poder, que poderia empreender um projecto porque como filha de

²⁶⁶ A auto-reflexividade em relação à minha performatividade enquanto investigadora decorrente do trabalho de campo pode levar ao entendimento precipitado que houve da minha parte uma premeditação calculada nos modos de relacionamento adoptados. Contudo, muita dessa consciência performativa resultou desse acto reflexivo posterior feito a partir das notas de campo e decorrentes do processo de transcrição.

empresários já tinha um grande caminho percorrido e a única coisa que ela queria era ir embora, provavelmente para casa, deixar a gestão da empresa ao seu marido, se a sua mãe concordasse, chegando mesmo a dizer-me "digamos que eu apareço/ sou mais visível, ou estou a ser mais visível para si porque está a fazer um trabalho sobre mulheres empresárias, não quer dizer que a visibilidade da empresa seja eu. Porque não é. É o meu marido" (excerto gravado). Neste momento que redigo esta nota de campo, penso na mãe e na filha enquanto empresárias e profissionais: A mãe que, segundo a filha, identificava-se e investia numa identidade a partir de "fora", ou seja, da empresa e da sua actividade profissional, continuando a ser a principal decisora e sócia maioritária; e a filha que herdou o destino do "fora", quer voltar para "dentro" para o lugar privado e pessoal recusando o "fora" que a mãe deseja que ela assuma. Diferentes performatividades genderizadas de (des)empresariar? A explorar.

Depois da entrevista e já no caminho para a porta de saída da empresa de consultoria, Kalliroe²⁶⁷ continuava a falar-me das dificuldades de ser mãe e trabalhadora a tempo inteiro, dificuldades que segundo a empresária só as mulheres-mães podiam saber o que significava. Disse-me, todavia, que, apesar das dificuldades, tinha que experimentar e sorriu-me, acrescentando, que só se era verdadeiramente mulher quando se era mãe, pois esta era a melhor experiência do mundo. Instintivamente respondi-lhe que tinha um sobrinho, como para compensar a minha "falta" e atenuar o surgimento de um certo desconforto que me pareceu ser de ambas, dela ao procurar uma similaridade não confirmada e meu por não lhe poder corresponder.

Outras empresárias que como eu não tinham filhos e se apresentavam como solteiras pareciam pressupor que nada havia a dizer sobre a sua vida pessoal porque dela só fazia sentido falar se "tivessem família", reduzindo a significação de família a serem "casadas e com filhos" e não fazendo parte desta equação sociocultural outras relações afectivas que, contudo, iam dando conta nas suas narrativas (relações com amiga(o)s, namorados, pais, irmã(o)s). No entanto, e para demonstrar as várias matizes interaccionais que nos permitia aceitar ou hesitar num reconhecimento partilhado enquanto sujeitos genderizados, é também de dizer que para certas participantes que convergiam para uma condição marital formalizada e eram mães, a minha divergência dos seus percursos genderizados era percebida a partir de uma outra significação de mulher que remetia para uma confirmação de emancipação e liberdade individual, como me confirma Ida quando me diz: "pode fazer o que quiser".

Se a procura de intimidade alicerçada na minha condição genderizada enquanto "mulher" e construída à volta de uma configuração feminina privada e convencional poderia levar a uma distanciação relacional pela não confirmação da correspondência esperada, levando a um afastamento das posicionalidades de género (a delas engenderizadas como mulheres "de direito" porque "verdadeiras", e a minha desgenderizada enquanto mulher "em falta"), a prática (des)genderizada profissional e organizacional potenciava uma maior cumplicidade e espontaneidade na interacção investigadora-investigadas e, por inerência, no fluir das narrativas das últimas. Isto porque nestes momentos da narrativa ou das interacções grupais, eu já era aceite como legítima ouvinte e interveniente destes outros contextos.

²⁶⁷ De **Kalliroe Parren** (1861-1940): feminista grega, fundou a *União para a Emancipação das Mulheres* e a *União das Mulheres Gregas*, influenciou a política do governo na aplicação de leis proteccionistas para as crianças e mulheres empregadas, na autorização da matrícula de mulheres na Universidade Politécnica de Atenas e na nomeação de médicas para prestar assistência às cadeias femininas (Barradas, 2006: 128).

Dito isto, equaciono que o exercício interpretativo resultante desta interacção seria diferente se a investigadora fosse casada e/ou com filha(o)s e, de um outro modo, se fosse homem, gerando-se provavelmente a partir destas condições identitárias diferentes e novas (di)(con)vergências. Considerações que reforçam a compreensão da investigação como processo indeterminado, efeito da interacção e das posicionalidades em construção que dela participam.

As posicionalidades relativas a diferentes ambientes e práticas profissionais (organização-universidade e académica de gestão por relação a organização-empresa e empresária) serviram igualmente para suscitar distintividades ou fortalecer solidariedades, configuradoras do processo interaccional aquando do primeiro contacto presencial. Posicionalidades performativamente construídas a partir da dualidade entre o mundo-académico e o mundo-prático do trabalho e da sua diluição, pelo investimento na convergência e nos lugares “entre”: das empresárias, que me permitiram aceder às suas narrativas e me deram a conhecer a relevância do investimento na sua própria educação; de mim enquanto académica, que partilhei informação e experiências da universidade em função do interesse manifestado pela empresárias.

Alice mostrou-se muito interessada no que tinha a dizer, enquanto docente de jovens aluna(o)s, sobre um seu novo produto têxtil²⁶⁸ e quando lhe falei no facto de a(o)s minhas/meus aluna(o)s terem um para cada ocasião, ficou satisfeita e disse-me que a ideia tinha sido dela e que depois juntamente com a designer fizeram a colecção.

Susan, no final da entrevista e a propósito do que faço na Universidade, disse-me que as universidades estão muito longe de realidade das empresas e das dificuldades enfrentadas hoje em dia pelos empresários e que deveria haver cursos que preparassem as pessoas para gerirem as empresas, mas que os licenciados saem muito mal preparados das universidades porque os professores também não tem experiência do mundo prático. Perguntou-me, então, se sempre trabalhei na universidade ao que eu respondi que não, que tive outras experiências.

Christine trazia consigo uma caneca e perguntou-me se não me importava que ela bebesse o seu chá. Começou, então, por me fazer várias questões pessoais e sobre o doutoramento, dando a entender que era conhecedora dos trâmites processuais académicos. Só mais tarde durante a entrevista e que ela me contou que tinha terminado a licenciatura recentemente, demorando-se a explicar o seu percurso escolar e as razões subjacentes à sua interrupção: o estar “cada vez mais envolvida” com “o mundo da empresa” e “não era aquilo [o curso superior] que eu queria”, “não me causava ambição nenhuma”. Em relação ao “mundo da empresa” acrescentou ainda “Portanto, isto demora o seu tempo, isto não se aprende em dois dias ao contrário dos/ as pessoas saem formadas e pensam que efectivamente que têm, têm a teoria, têm/ a prática não a têm e a prática é fundamental. Não se pode dizer ou querer fazer algo sem se ter a prática porque há determinadas coisas que só fazendo é que a gente sabe como é que elas funcionam”. No final da entrevista voltou espontaneamente a dar enfoque à sua formação académica para me dizer que “não vai ficar por aqui” (excertos gravados). De certa forma ocorreu-me, agora terminada a entrevista, que esta enfatização do seu percurso escolar e o interesse pelo meu seria consequência da própria interacção com uma mulher profissional de idade próxima, o que eventualmente a levou a equacionar outras condições possíveis de existência que também poderia ter concretizado. Lembro-me que também a mim me ocorreu, na interacção com outras empresárias e a partir das suas histórias, fazer esse paralelismo e equacionar para mim própria e a partir das suas histórias outras trajectórias de vida.

²⁶⁸ Resolvo não identificar o produto como o faço no caderno de campo, pois dada a sua especificidade correria o risco de comprometer o anonimato da própria empresária.

A aparente oposição inicial entre os *fazeres profissionais* deixou-se, assim, diluir no interesse e projecções mútuas que eu e as participantes acabávamos por fazer nos universos de trabalho umas das outras.

A forma diferenciada de concepção dos diferentes contextos e fazeres profissionais talvez também ajude a explicar o modo como as empresárias pareciam compreender, valorizar e gerir o meu próprio tempo “académico-profissional”. Refiro-me aos sucessivos atrasos e desmarcações das entrevistas. Desmarcações que, por vezes, ocorriam quando eu já me encontrava a caminho ou nas instalações das suas empresas, e para as quais apresentavam como principais e frequentes justificações a sua agenda atarefada e a imprevisibilidade de outros compromissos profissionais, sem contudo equacionar a implicação desses “imprevistos” na minha própria agenda de trabalho. De algum modo, o “tempo das empresárias” e o “tempo da prática empresarial” surgiam como prioritários e de maior relevância face ao “tempo da académica” e da “prática académica”.

A entrevista foi realizada após a terceira marcação. Da primeira vez Whina²⁶⁹ adiou, pois estava muito atarefada com o desfile de moda onde participou. Depois adiou porque a entrevista tinha sido marcada no dia seguinte ao desfile e ela alegou estar a recuperar e não lhe apetecer dar a entrevista. Da terceira esqueceu-se e estava a ajudar uma amiga nas mudanças quando lhe telefonei, depois disse-me ainda ao telefone que há uns anos atrás isto nunca lhe teria acontecido, que não se teria esquecido, que não teria faltado. Mas naquele dia tinha decidido apoiar a amiga, pois acreditava que tinha que dar mais tempo a outras coisas, aos seus amigos, ao seu cão...

Da primeira vez que lá fui e depois de esperar quase duas horas, a entrevista foi adiada, pois a empresária Ida tinha que receber uns clientes estrangeiros. Marcou-se a entrevista para uma outra data. Da segunda vez que lá fui a entrevista não se realizou pois disse-me que não me esperava porque tinha havido um erro na marcação da agenda pela sua secretária e que esta não a avisou e pedindo-me desculpa, propôs-me nova alteração da data para realização da entrevista porque como ia férias queria adiantar as arrumações de uma parte nova dos escritórios. Contrafeita lá lhe digo que sim que podemos alterar a data mas que é a última vez pois tenho outras entrevistas agendadas. Da terceira vez, esperei que a empresária atendesse um telefonema enquanto me perguntava “não demora muito tempo, pois não?”. Todavia, a entrevista acaba por acontecer embora tenha sido necessário voltar lá uma quarta vez, dado que aquela acabou por ser dividida em duas partes.

O sujeito genderizado da académica como “mulher” volta aqui a ser relevante porque se tinha como adquirido que eu seria sempre compreensiva e empática face aos sucessivos atrasos e desmarcações, o que me fez interrogar em que medida a gestão dada ao tempo académico seria idêntica àquela que me foi reservada por algumas das participantes se fossem outros os sujeitos académicos (por exemplo, ao nível do género, idade e etnia).

No entanto, o que me parece importante realçar nos vários exemplos dados, no que concerne à orientação dada à entrevista, à interpelação constante em relação à minha vida pessoal e profissional e à gestão que as empresárias fizeram do meu tempo e do tempo

²⁶⁹ De **Whina Cooper** (1895-1994): activista e feminista maori, lutou pelos direitos do povo maori causados pelo processo de colonização europeu da Nova Zelândia; presidente da liga pelo Bem-Estar das Mulheres Maori; distinguida com o título de *dame* (Barradas, 2006: 240).

dedicado ao estudo (o momento em que ocorria e o tempo destinado para o seu efeito), é o papel activo que as participantes assumiram no processo interaccional e a inversão de poder do acto investigativo. Isto porque se a interacção é iniciada por proposta minha, do meu lugar de investigadora, os contornos que lhe deram foram acabaram por ser controlados pelas próprias investigadas.

Adicionalmente a esta relação de poder entre diferentes fazeres profissionais genderizados equaciono ainda a construção da similaridade ou diferença na interacção entre investigadora-investigadas pelo tratamento que inicialmente me era dado. Assim sendo, nas interpelações iniciais, ainda por contacto telefónico ou presencialmente, e não obstante ter feito sempre recurso ao meu nome próprio para me apresentar às participantes, a designação que me era dada variava entre três usos frequentes: o de *menina* quando abordada por algumas das empresárias mais velhas independentemente do seu grau de instrução ou/e que tendiam a valorizar o seu percurso de vida em relação à minha posicionalidade de académica; o meu *nome próprio* (Emília) que tendia a ser usado sobretudo por aquelas que se aproximavam em termos de idade, do grau escolar, que facilitavam uma empatia espontânea e/ou que procuravam uma imediata afinidade com a posicionalidade de académica; e o de *doutora/professora* por participantes mais velhas e com menor escolaridade e/ou que cultivavam uma certa deferência face à posicionalidade de académica.

A denominação de “menina”, e algumas vezes a de “Emília”, retirava-me a autoridade inscrita no acto de investigação afastando-me de uma posicionalidade profissional madura e conhecedora e deslocava-a para uma outra ocupada pelas empresárias enquanto detentoras de informação e experiência das quais me encontrava excluída enquanto académica e/ou mais jovem mas que valorizava e necessitava para o meu “fazer” profissional. Contudo, se a designação de “Emília” tendia a expressar ou progredir para uma relação de igualdade, já o lugar genderizado de *menina*, ainda que estimado pelas minhas interlocutoras, remetia para uma posicionalidade de minoridade enformada por uma interpelação paternalista que reforçava em simultâneo uma performatividade pedagógica por parte das empresárias, por resultado do meu desconhecimento e in experiência do denominado “mundo prático”, e protectora, por imputação de fragilidade genderizada ainda não cumprida numa plena maturidade de género, sendo que aqui essa maturidade parecia advir da senioridade, conhecimento e experiencição

do mundo vivido no âmbito da “praticidade” do empresariado e das organizações²⁷⁰. Ser mulher profissional para estas empresárias surge assim, e contrariamente à significação anterior dada à mulher e ao feminino, como a antítese da mulher-menina ainda em formação, desconhecadora e inexperiente daquele mundo vivido. Designação que inclusive faculta às empresárias o direito de fazer recomendações e sugestões sobre o universo de trabalho académico e o projecto de investigação a partir do seu fazer profissional.

Eu acho que Portugal continua a andar, assim, para trás, a fazer trabalhos que já devia ter feito há 10 anos ou 20. Eu acho que nós agora, não temos tanta ambição, sabe? E as empresas ao nível de cosmética e ao nível de roupas/ mas na cosmética, nós notamos isso, já está a puxar essa franja de mercado. Eu já chego à beira de um cliente digo “ Estás com a pele muito seca” e ele diz-me “acha?” e é um trolha! Percebe? “Acha?”. Percebe? E prontos, uma pessoa está aqui é para vender. Mas esse conceito de homem, mulher, empreendedor não sei o quê, valorizar muito as mulheres como empreendedoras, isso já foi, isso é mesmo um trabalho que já deveria ter sido feito, talvez pelo seu professor. Agora deveria estar a fazer um trabalho sobre a mistura (Sojourner, Farmácia, Comércio).

Inversamente, o tratamento diferencial de *doutora* presumia uma posicionalidade valorizada e revestida de uma certa autoridade que advinha do conhecimento académico e cuja tarefa consistia em dar sentido aos testemunhos discursivos das empresárias. Tratamento que contudo a minha insistência no cultivo de uma relação empática e centrada nas suas narrativas tendia a atenuar de forma a gerar uma maior empatia e à vontade destas participantes. Daí que a designação de “doutora” rapidamente tendia a derivar para “Emília”, transferência que reservava já em si uma procura de similitudes e que no excerto seguinte passa pela procura de uma convergência corporalizada na abordagem ao contexto organizacional, na qual se desenha a negociação genderizada entre uma corporalidade neutra e invisível ao género, que encobre o próprio corpo e o distância de uma aparência mais convencionalmente feminina (como é o caso de um fato preto), e uma outra marcada por uma fragilidade feminina (pequenina e franzina). Jogo negocial que permite a Severine que eu e ela sejamos mútua e solidariamente reenviadas para a mesma performatividade de género e profissional.

Eu hoje estou vestida assim [de modo formal mas simples com apenas um colar, calças de tecido, camisa branca e um casaquinho cor de rosa de malha fina] mas a maior parte das vezes visto-me mais assim como está a doutora [fato preto sem qualquer traço distintivo, uma espécie de farda que uso para as entrevistas]. Precisamente por isso. Porque eu sou pequenina. Tenho um aspecto assim franzino e, então, tenho um certo cuidado com isso (Severine, Gestão, Serviços).

²⁷⁰ Embora não procure aqui desenvolver este tema, a designação de menina que surge associada à minha condição de género e à minha aparente idade é provavelmente reforçada por uma postura física algo reservada mas espontânea e uma tonalidade vocal marcadamente aguda. Corporalidade que parece assim reforçar uma feminilidade frágil e portanto distanciada de uma configuração profissional madura e segura. Refiro ainda que tal tratamento não me é de todo estranho uma vez que costuma ser usado também em contexto académico por parte de certos académicos seniores para se dirigirem às suas colegas em posições iniciais da carreira académica, tratamento que não é todavia usado para se dirigirem aos colegas homens nas mesmas posições de base.

As interacções que compuseram o acto de investigação, configuradas por diferentes posicionalidades sócio-simbólicas, possibilitaram relações de empatia que prometiam novos encontros fora dos momentos formais reservados à investigação, tais como o convite posterior para um café ou almoço. Tal proximidade levou-me igualmente a equacionar as relações de poder e suas implicações, pois nesses momentos ocorria com frequência uma partilha de foro mais intimista que me colocavam no lugar de confidente, posicionalidade que eu via como podendo colidir com aquela de investigadora (cf. Essers, 2009; Foss, 2004). Isto porque muito embora essa intimidade me permitisse enriquecer o exercício interpretativo do qual me tinha incumbido enquanto investigadora feminista, usar tal informação levantava-me dúvidas de foro ético, pois tal partilha derivou desse outro lugar onde fui posicionada. Refiro-me em particular a pormenores associados à ruptura de relações conjugais, a dificuldades e desencontros na gestão emocional dos afectos para com familiares e não familiares próxima(o)s e (extra)organizacionais, a estados de debilitação física e psicológica associados às contingências da prática empresarial, e a pormenores detalhados sobre a vida organizacional. É na escolha de divulgação de tais pormenores ou no seu silenciamento que me é reenviada novamente a autoridade do acto investigativo em relação a estas participantes. E é da posicionalidade de investigadora e autora deste texto que decido, então, fazer apenas referências superficiais ou manter silenciada a maioria das conversações intimistas e afectivas quando ocorridas fora dos lugares de encontro formais da investigação. Contudo, percebo que tal opção pode remeter as minhas interlocutoras para um lugar passivo e condescendente, retirando-lhes a sua própria agência em relação ao processo de partilha e, nisto, ao que contam e como querem contar na oscilação que fazem da minhas dupla posicionalidade enquanto confidente e investigadora. Essers (2009) deparando-se com um dilema similar, e após o esclarecer pessoalmente com as investigadas, decidiu usar a informação, concluindo que estas últimas “também usam esta amizade como plataformas de auto-consciência”, sendo “essa amizade (...) dialogicamente construída (...) em benefício da produção de conhecimento que visa alterar relações opressivas e discriminatórias de género “ (Essers, 2009: 170). Contudo, como não surgiu a oportunidade de discutir e clarificar com as participantes o uso que tais revelações intimistas poderiam ter no exercício interpretativo em função da sua também dupla posicionalidade, como entrevistadas e possíveis amigas, considereei que aquelas não deveriam integrar o exercício interpretativo ou pelo menos assumir uma forma primordial na análise académica dos testemunhos das participantes

Apesar desta tentativa de sistematização reflexiva do contexto relacional entre investigadas e investigadora, é importante dizer que tal interacção, como organismo social e cultural no qual nos vamos constituindo, sofreu várias metamorfoses à medida que se instaurava, por exemplo, uma progressiva familiaridade e conhecimento mútuos que tendiam a aumentar a confiança e espontaneidade num processo de influência mutua, como aquela manifestada por algumas empresárias que me sugeriam, como já aqui referido, que não fosse tão feminista e que me apresentavam sugestões para o próprio estudo, e por mim quando, no sentido de ir ao encontro da sua vontade de continuarem a estudar, as incentivava a investir na sua formação, disponibilizando-lhes informação relativa aos cursos oferecidos pela instituição de ensino superior onde exerço a minha actividade académica. Em resultado desta progressiva familiaridade, as conversações em grupo, ocorridas depois das entrevistas, tornaram-se espaços de grande abertura para divergir convictamente e/ou criar solidariedades afectivas enfáticas. Espaços que chegaram inclusive a revestir-se de um pendor recreativo e festivo.

Esclareço, no entanto, que a ênfase dada à emergência de um ambiente caloroso entre as participantes que estiveram envolvidas nos grupos de foco não serve aqui para defender qualquer irmandade baseada numa concepção essencialista de um *ethos* feminino. O seu intuito é sobretudo o de expressar a heterogeneidade e os contornos de poder que atravessaram o processo relacional que constitui o acto investigativo e que resultaram da movimentação por diversas posicionalidades genderizadas, profissionais e organizacionais. Heterogeneidade e poder que moldam estes diversos momentos de partilha, ainda que constituídos pela divergência, e de alianças de afecto.

Através destes apontamentos reflexivos sobre proximidade e distanciação interaccional, fruto do tactear de similitudes ou da perplexidade face à diferença, intentei, então, reflectir sobre as redes de poder que moldam o acto de investigação, contradizendo, por inerência, uma ideia da investigadora como retendo a autoridade desse acto e na relação com as participantes do estudo. Na verdade, são as diferentes posicionalidades das investigadas-investigadora que determinam e delineiam o estudo, ainda que o texto escrito seja uma produção aparentemente “a duas mãos”.

Por isso e para terminar este subponto, quero reforçar o argumento de que as investigadas não são aqui interpretadas como sujeitos passivos às quais a investigadora “gentil e militantemente” dá voz, legitimando-a na vida em sociedade. Se é importante que a investigação sirva como meio para que essas vozes se façam ouvir, tal não deve encobrir a própria

proactividade das participantes na investigação, quer determinando e gerindo os seus tempos e conteúdos, quer na relação de proximidade ou distanciamento face à investigadora enquanto académica, mulher, sem filhos, não casada e não pertencente a nenhuma minoria étnica.

5.4.3. O contexto do empresariado

A observação dos contextos de trabalho das empresárias e o registo de alguns episódios imprevistos que moldaram o decorrer das próprias entrevistas, como foram as sucessivas interrupções por parte de outros actores organizacionais, revelaram-se de muito proveito para o exercício interpretativo que concretizo nos capítulos seguintes. Começo por dizer que a minha relação com o espaço físico e social das empresas me permitiu dar conta da prosperidade e crescimento de alguns destes projectos empresariais, assim como da riqueza herdada e das dificuldades que outros pareciam atravessar na altura em que decorria a investigação.

A empresa de construção civil de Hajara é já uma grande empresa e isso consegue ver-se pelo investimento nas novas instalações: estrutura arquitectónica minimalista e arejada que transpira uma imagem actual e inovadora. Na recepção encontram-se dois telefonistas, uma mulher e um homem, ambos muito jovens, com telefones auriculares e cada um com o seu computador. Portas de vidro de correr recebem os visitantes que no caso de espera podem sentar-se em sofás confortáveis e entreter-se com algumas revistas depositadas numa pequena mesa de vidro de design moderno. Nesta mesa encontra-se igualmente um boletim noticioso sobre a empresa que dá conta dos seus mais relevantes e prestigiados projectos de construção e de actividades sociais e recreativas organizadas para os seus trabalhadores.

A empresa ficava escondida dentro de uma zona residencial ainda com alguns laivos rurais apesar dos novos empreendimentos imobiliários de condomínios fechados, que se apresentavam lado a lado de pequenas e humildes casas. Quando cheguei pela primeira vez, e toquei à campainha da porta do grande edifício, pintado de um rosa colorido e com um portão de entrada de um belo azul-bebé, quem me atendeu foi a única funcionária que se encontrava àquela hora nas instalações, e que me disse que a empresária ainda não tinha chegado e que ia demorar mas se quisesse podia ir ver a exposição de móveis: pequenos espaços criados com o mobiliário existente na loja. Apesar do ar novo dos móveis, senti que o espaço respirava um certo desalinho e abandono, dado o pó acumulado pelos dias e a falta de iluminação do espaço o que não me permitia ver em pormenor as peças de mobiliário expostas. Entretanto, entrou a empresária que, depois de me cumprimentar e se apresentar, me disse ter recebido uma encomenda imprevista e que ela e o filho tinham que carregar o camião com os móveis, razão pela qual já não me podia dar a entrevista. Na altura, passou-me pela cabeça que, se a razão dada foi literal, a empresária não tinha muitos funcionários pois ela própria ia carregar o camião, apesar da sua idade. Marcamos, então, a entrevista para dali uma semana mas quando lá cheguei, ninguém estava lá para abrir a empresa. Entretanto apareceu também um casal de clientes que se surpreendeu igualmente por a empresa estar fechada uma vez que lhes disseram que em Agosto esta não ia fechar, de maneira que ficaram tão surpresos quanto eu. Passados alguns dias recebi um telefonema da empresária que me pediu desculpa, acrescentando que normalmente era uma pessoa cumpridora dos seus compromissos mas que esteve hospitalizada porque a sua saúde se agravou com alguns problemas tidos com a empresa. Marcamos, então, uma terceira entrevista mas fora da empresa pois, segundo a própria, tinha sido proibida de lá ir pelos seus médicos e filhos. Encontramo-nos, então, em Serralves por sugestão minha. Naquele dia e apesar do que me contou ao telefone, parecia mais descontraída e sorridente. A entrevista centrou-se sobretudo no seu estado de exaustão e desânimo derivados da sua actividade enquanto empresária.

Quando entrei no parque de estacionamento, reparei que não havia segurança na guarida da entrada. Estacionei o carro no parque que ficava ao lado do edifício e à minha frente estendia-se um campo de erva com pequenas árvores. Ao fundo deste espaço verde viam-se mais edifícios que depois soube serem as fábricas, onde estava instalada a produção. Dirigi-me ao edifício central e, em cima de um grande balcão que teria sido a antiga e imponente recepção anos atrás, dei de caras com um papel onde estava escrito que a recepção era no andar de

cima, e me informava que me deveria dirigir a este andar e bater no vidro da secretária. Subi as escadas e lá em cima nas paredes do segundo andar reparo em dois grandes quadros alusivos ao labor têxtil e mesmo em frente, ao final das escadas, um guichê de vidro fosco que me escondia o que se passava do outro lado. Bati no vidro como me tinha sido recomendado pelas instruções e aguardei ainda alguns segundos que uma funcionária me atendesse. Àquela hora, depois de almoço, o espaço permanecia silencioso e pouco movimentado.

A esta primeira impressão de prosperidade conquistada, em declínio ou transmitida por ligação familiar, acrescentavam-se ambientes sociais que oscilavam entre um cariz mais pessoal e informal ou profissional e burocrático. O maior ou menor grau de racionalização e burocratização organizacional parecia ainda marcar, como seria de esperar, a democratização ou hierarquização do relacionamento entre os actores organizacionais.

A farmácia situava-se no meio rural, mesmo do lado esquerdo de uma curva apertada que nos dava acesso ao resto da aldeia. O edifício rosa da farmácia, outrora uma habitação privada, foi entretanto modernizado. No interior da farmácia, e passada a porta de vidro de correr, uma mulher e um homem atendiam ao balcão. Cada um atendia a sua respectiva cliente enquanto à espera se encontrava-se uma senhora e um senhor idosos, sentados nas cadeiras ali colocadas para esse efeito. A mulher jovem de cabelo curto e olhos claros que atendia o que presumi ser uma cliente habitual, a meio da conversa, dizia a esta última “se quiser deixo-lhe (os medicamentos) ficar em sua casa”. Sei depois pela empresária que esta ajudante de farmácia trabalha ali desde os 16 anos e que a sua mãe “tem ciúmes” da minha entrevistada porque aquela faz mais confidências e passa mais tempo com esta última do que com a própria mãe. O outro funcionário que era farmacêutico, um homem também jovem, estava igualmente concentrado em explicar a uma outra senhora as características farmacológicas dos medicamentos que pediu. Esta colocou-lhe uma dúvida relativa a uma ferida de um sobrinho que não passava e, entretanto, fez-lhe uma nova pergunta a propósito de um dos suplementos alimentares, que estavam num dos expositores e que diziam garantir o emagrecimento e alisamento da silhueta, no sentido de confirmar se este era igual aos que ela já tinha levado. O farmacêutico repetiu a pergunta para a ajudante de farmácia e ela disse-lhe que sim. Enquanto a ajudante e o farmacêutico foram aviar as receitas aos armários que estavam por detrás do balcão, chegou a empresária, cumprimentando simpaticamente e fazendo conversa com toda a gente. Depois dirigiu-se para o balcão e perguntou quem estava a seguir. Mais tarde durante a entrevista e já no gabinete de Beatriz, reparei que entre as fotografias das filhas e do dia da inauguração da farmácia, estavam também duas outras do jovem farmacêutico, numa delas com a sua ainda namorada e numa outra no dia do seu casamento. Disse-me depois que nesse fim-de-semana a sua filha mais velha ia fazer anos e todos a(o)s suas/seus funcionária(o)s estavam convidada(o)s.

Depois de anunciada a minha chegada por telefone e após ter esperado meia hora, a secretária levou-me ao gabinete da empresária têxtil Alice. A porta do gabinete tem uma campainha e um dispositivo por cima desta que apresentava duas sinalizações: verde e vermelha. A funcionária explicou-me, então, que se a verde estivesse acesa era porque ela estava livre para ser interrompida mas se estivesse vermelha significava que estava ocupada não se devendo, por isso, bater à porta ou tocar a campainha. A porta fechada tinha ainda um papel colado no qual se podia ler para não se travar a porta para que esta se fechasse automaticamente. A secretária tocou à campainha e a porta abriu-se e eu entrei. Ao contrário do habitual neste tipo de encontros, nunca fomos interrompidas.

No fundo do escritório fechado num gabinete estava um homem de idade à volta de um computador. Na sala comum do escritório, atrás do balcão de recepção, encontravam-se 11 secretárias, sendo que apenas uma estava ocupada com um outro homem quase imóvel e que olhava também para o seu computador. Entretanto, por ali circulavam algumas mulheres que iam e vinham e que na hora e meia em que aguardei pela empresária nunca comunicaram com os dois homens ali presentes. Colado ao vidro e perto do balcão de atendimento uma página A4 dizia em letras grandes e maiúsculas: “A situação está difícil. Compete-me a mim defender o meu posto de trabalho”. Esta mensagem podia ser lida por todas as pessoas, internas e externas à empresa, que se dirigissem por algum motivo aquela área administrativa. Depois, durante a entrevista soube que a ideia de colocar esta informação foi do pai da empresária, o fundador da empresa e que era o homem fechado no gabinete individual no

fundo da sala comum. Era neste andar que a empresária da área alimentar Elina²⁷¹ também tinha o seu gabinete e onde acabou por ocorrer a entrevista.

A estas contingências da *organização* empresarial que marcaram também os testemunhos discursivos das participantes, acrescento a marcada feminização ou masculinização daquelas. Em certas empresas de serviços (estética e beleza, consultoria e formação, e educação), a demarcação pela predominância de mulheres é bem notória, sendo apenas interrompida pela presença de um ou outro cliente homem ou pela referência pelas colaboradoras quando conversam entre si, ou ao telefone, a um ou outro nome masculino.

O espaço era luminoso e acolhedor. Todas as antigas portas da casa foram tiradas e alargadas para que, embora existissem várias divisões diferenciadas, o espaço fosse todo ele aberto e ligado entre si. Na sala de recepção, desta clínica de estética e beleza de Ana²⁷², havia um espaço de espera no qual fiquei a ver um desfile de moda na televisão. O canal era o mesmo que da última vez que lá tinha estado e suspeito que nunca mude. A recepcionista era muito jovem e por vezes perdia-se com os botões de telefones e a apontar os recados. Devia ser uma recente contratação. Todos os telefonemas atendidos pareciam ser de mulheres uma vez que apenas a ouvia dizer nomes femininos. Por ali também só vi circularem funcionárias, vestidas de branco e sempre silenciosas. Entretanto chegaram duas clientes que depois de se dirigirem à recepção e cumprimentarem a recepcionista ficaram também à espera de ser atendidas.

A empresa de consultoria em gestão, localizada num dos andares de um conhecido prédio da cidade, consistia numa grande sala muito iluminada. Logo perto da entrada encontrava-se uma administrativa que me veio atender. Atrás da sua secretária, e ainda que o meu campo de visão tenha sido parcialmente encoberto por uma espécie de biombo de vidro fosco, pareceu-me que o espaço se organizava artificialmente em vários gabinetes pré-fabricados que mantinha alguma privacidade individual graças ao facto das suas paredes serem de vidro fosco. No entanto, as suas portas encontravam-se abertas, conseguindo ainda ver pelo menos três mulheres a trabalhar em cada um dos seus respectivos gabinetes, ao computador ou ao telefone. Uma delas parecia estar a discutir assuntos de foro financeiro com um interlocutor masculino ao qual ela se referia pelo nome próprio. A entrevistada Marie entrevistada era a sócia mais jovem desta empresa, ficando no final combinado lá voltar para entrevistar Flora, a sócia sénior e maioritária. A empresa só tem mulheres colaboradoras a tempo inteiro, sendo todas elas licenciadas disse-me depois a Marie.

No sentido inverso, outros espaços organizacionais ligados à indústria metalúrgica, civil, do papel e dos plásticos evidenciaram a sua quase exclusiva masculinização. Contudo, é também nestes mesmos espaços que se criam redutos mais feminizados associados a funções administrativas e de secretariado. E é nestas secções feminizadas das empresas masculinizadas que costumam ocorrer as entrevistas com as empresárias.

O corredor pelo qual circulei para chegar ao gabinete/escritório permitiu-me ver, através das várias janelas interiores que o acompanhavam, a fábrica de produção de moldes de plástico no piso inferior, na qual saltava à vista a presença exclusiva de homens: homens com bata vermelha, homens com bata laranja, homens com uma camisa creme e calças azuis. E várias máquinas. O ambiente visual era dominado por estas máquinas que trabalhavam ou estavam desligadas: máquinas de diferentes dimensões, máquinas de corte, máquinas de desenho,

²⁷¹ De **Elina Guimarães** (1904-1987): jurista e feminista, foi membro do *Conselho Nacional das Mulheres Portuguesas*; participou activamente no II Congresso Feminista, defendendo os direitos das mulheres-mães; escreveu em várias revistas e jornais sobre os direitos das mulheres de um ponto de vista jurídico (Barradas, 2006: 72).

²⁷² De **Ana de Castro Osório** (1872-1935), escritora feminista, fundou o *Grupo Português de Estudos Feministas*, antecessor da *Liga Republicana das Mulheres Portuguesas*; apresentou a tese *A Mulher na Agricultura, nas Indústrias Regionais e na Administração Municipal*; publicou *As Mulheres Portuguesas*, onde se insurge contra a exclusão da mulher do voto e as relações maritais de altura que a colocavam sobre o domínio dos seus maridos (Barradas, 2006: 24; Esteves, 1998: 186-187).

máquinas de pesagem, máquinas de transporte de material. Nenhuma mulher se via naquele espaço. Cá em cima, no entanto, circulavam pelo menos 3 mulheres: a secretária que me acompanhou e duas outras que de vez em quando via circular pelo corredor, vestidas de forma informal. Os espaços físicos pareciam ser assim marcadamente sectorizados em função do género: a parte produtiva exclusivamente masculinizada e a parte dos escritórios tendencialmente feminizada. Impressão que depois confirmei na entrevista com a empresária Pauline [empresa de plásticos].

A empresa de metalomecânica ficava situada numa zona industrial, um pouco lamacenta e com grandes armazéns à sua volta ligados à construção civil e à produção e comercialização de componentes eléctricos. No rés-do-chão da empresa localizava-se a fábrica e na entrada principal encontrava-se um exemplar de uma máquina trituradora criada pela empresa. Foi de uma das portas entreabertas do rés-do-chão que consegui vislumbrar alguns homens vestidos com uma bata azul-marinho e a trabalhar junto a várias máquinas. No piso de cima, no qual se encontrava uma espécie de hall de espera com dois cadeirões, existia um armário extenso e grande, encostado a uma parede, no qual se encontravam em exposição pequenas medalhas desportivas ou associadas a clubes desportivos e algumas revistas de robótica e folhetos turísticos. Neste piso existia uma porta onde podia ler “bata à porta para ser atendido”. No momento em que bato à porta chegou um homem mais velho de bata azul que me disse que iria chamar alguém. Minutos depois, apareceu um jovem rapaz que me levou até à empresária. Venho depois a saber que Phoolan²⁷³ era a única mulher a trabalhar nesta empresa.

Ao nível da genderização da produção, as empresas têxteis mostraram alguma versatilidade, pois embora o produto tenha muitas vezes como destino último um cliente-alvo feminizado, foi possível encontrar espaços organizacionais destinados à confecção e/ou a empresárias-empREENDEDORAS que eram frequentemente feminizados por oposição a outros predominantemente masculinizados ligados aos acabamentos e tinturaria e/ou a empresárias-de-negócios-familiares.

[Empresa têxtil de confecção e malhas] Entramos numa sala com centenas de rolos de tecido coloridos que estavam em várias estantes de dimensões gigantescas e catalogados pelos nomes dos clientes. A funcionária que me acompanhava explicou-me que a empresa não fazia a “cozedura” das peças, tarefa atribuída a uma outra empresa. Segundo a minha interlocutora, as peças depois voltavam para serem “revistadas, passadas, e embaladas”, acrescentando que “a única coisa que fazemos com o tecido é o corte”. A funcionária disse-me, então, que os computadores onde se instalavam os programas do corte eram manuseados por duas mulheres que se encontravam num gabinete separado da sala comum de trabalho. Nesta sala, reparei que as máquinas do corte eram geridas por um homem e por uma mulher, sendo que numa das máquinas se operava a correcção das peças que não ficaram bem cortadas. Na máquina de estender o tecido estava um homem e a esticar o tecido uma jovem mulher. Havia ainda uma outra jovem que punha a trela nos tecidos. Quando a roupa chegava da “cozedura” era uma outra mulher que colocava as etiquetas para as peças serem identificadas. Depois, estas eram revistas individualmente por cerca de 20 mulheres de forma a identificar possíveis defeitos. No final as peças eram dobradas pelas revistadoras e passadas a ferro por outras colegas. Cada uma das revistadoras estava de pé em frente a uma mesa alta onde se encontrava uma lâmpada que propagava uma luz forte e dirigida. De um lado para o outro, andava uma outra mulher que vigiava o trabalho deste grupo. Soube pela funcionária que me acompanhava que as revistadoras tinham que rever o maior número de peças possível tendo um limite mínimo a cumprir, estando sempre de pé e não podendo abandonar a sua mesa de trabalho, a não ser para ir à casa de banho e nos intervalos que eram controlados por uma sineta. Pareceu-me ser uma actividade de extrema dureza e exigência em termos humanos e físicos. Na mesma sala processava-se ainda o empacotamento onde se encontravam mais mulheres. Entre estas diferentes áreas de trabalho circulava ainda outra mulher que era a responsável por toda a produção. À parte, fechado num gabinete estava um homem que tratava da etiquetagem, ou seja, fazia “as remessas de uma peça, o que leva, o que gastou o que não gastou”. Eram assim, à excepção dos 3 homens referidos, sobretudo mulheres jovens que trabalhavam na produção.

²⁷³ Phoolan, de **Phoolan Devi** (1957-2001): guerrilheira e política indiana; pertencente à casta dos “intocáveis” e forçada a casar aos 11 anos, revoltou-se contra a violência e injustiça alimentada por uma tradição patriarcal e o sistema de castas vigente; depois de 11 anos presa, foi candidata pelo partido socialista às eleições legislativas, tendo sido eleita em dois mandatos consecutivos; foi assassinada em 2001 (Barradas, 2006:199-200).

[Empresa têxtil de acabamentos e tinturaria]. À entrada da empresa, que me dava acesso às instalações fabris e administrativas, reparei que no seu exterior se reuniam três grandes grupos de homens de farda azul a conversar e a fumar, talvez num intervalo de trabalho. Não se via entre eles nenhuma mulher. Na recepção, um grande edifício, luminoso e todo revestido a mármore, encontrei uma recepcionista e telefonista, atrás de um balcão, que fazia croché. Neste espaço comum, havia um placard junto de uma das paredes onde se podiam ler alguns documentos e certificados da empresa: certificados ambientais pelo uso de produtos de qualidade, de o produto ser passível de ser usado por crianças, entre outros. Enquanto esperava pela empresária e a recepcionista atendia consecutivamente vários telefonemas, passavam pelo hall alguns homens, sozinhos ou por vezes aos pares, que ao contrário daqueles que vi no exterior não usavam farda azul. Presumi que deviam fazer parte da área administrativa e da gestão, uma vez que era naquele edifício que funcionavam estes serviços da empresa. Era aqui que também estavam os laboratórios de testagem. Daí que, no momento em que fui chamada para ir ter com a empresária, me tenha cruzado com um mulher de bata branca que se dirigia à recepcionista para ir buscar um saco de lona com várias amostras de tecido. Sei depois que as únicas mulheres a trabalhar na empresa eram técnicas de laboratório.

Esta regularidade genderizada dos espaços organizacionais enquanto feminizados ou masculinizados era, todavia, subvertida quando Pauline se referia às engenheiras que trabalhavam na produção da empresa de moldes e plásticos e quando me cruzei com os secretários de três organizações muito diferentes: uma empresa de consultoria em higiene e segurança fortemente feminizada; uma outra familiar e têxtil com uma produção fortemente masculinizada; e, por fim, uma última da indústria metalúrgica quase exclusivamente masculinizada. Numa outra função, faço ainda referência ao massagista de uma clínica de beleza e saúde, a única e recente contratação masculina. Os exemplos de transgressão dos espaços e funções convencionalmente femininos são contudo predominantes, ainda que a informação partilhada em entrevista me permita dizer que tal subversão resultava de uma resistência não oposicional²⁷⁴.

A família foi, de forma declarada ou fugaz, um elemento recorrente nos espaços organizacionais das empresas das participantes. Declaradamente, pela circulação pelos corredores e encontros descontraídos, à hora do café e/ou depois de almoço, entre familiares que eram simultaneamente membros da empresa, ouvindo-se com frequência designações associadas a posicionalidades privadas, como “mãe” ou “mãezinha”, usadas entre diálogos acerca de assuntos profissionais e organizacionais. Posicionalidades das quais se serviam também as empresárias quando me apresentavam outros actores organizacionais familiares (“filha(o)/irmã(o)/marido/pai”), descurando ou relegando para um segundo plano os seus lugares formais na empresa. Acrescesse ao referido, o à vontade com que mesmo aquela(e)s

²⁷⁴ Refiro-me em particular aos três secretários-administrativos. Num dos casos pretendia-se que o colaborador fosse motorista mas como ele acabou por ter vários acidentes foi decidido transferi-lo para o secretariado. Nos outros dois casos, tal ocupação masculina de uma função convencionalmente feminina teve como objectivo empregar um amigo de infância com poucas habilitações e experiência profissional que na altura estava desempregado e o jovem filho de um ex-sócio que não queria estudar mais. Dir-se-ia que todos os três exemplos apontam para uma minoração da actividade de secretariado e administrativa uma vez que ela surge como solução para quem não se adaptou às funções “masculinas” que lhe foram destinadas inicialmente ou a quem tem poucas habilitações e pouca ou nenhuma experiência profissional. Tal não invalida a baralhão suscitada pela contradição entre o género da função e o género de que a ocupa. Daí a surpresa as empresárias de alguns clientes quando contactam a empresa.

familiares que não trabalhavam na empresa usavam os espaços organizacionais e se relacionavam com (o)s colaborador(a)s.

Mais fugazmente, a presença da família fez-se notar pelas constantes interrupções das entrevistas, por telefone ou presencialmente, por familiares que, podendo ou não trabalhar formalmente na empresa, mais uma vez denunciavam a sua posicionalidade na família ao interpelarem as empresárias no sentido de lhes pedir ou dar informação sobre assuntos pessoais e/ou relativos à actividade da própria empresa e /ou pela forma como aquelas se lhes dirigiam. E ainda pelas fotografias de família espalhadas nas estantes e secretárias das empresárias.

Na sala de reuniões, cheia de luz, onde se realizou a entrevista o que sobressai, logo que ali entramos, é um grande quadro de desenho a carvão onde se encontra representada a empresária Lou, ainda jovem, a abraçar o seu pai, o fundador da empresa. O único rosto que vejo é o do pai; o rosto que não vejo, porque está de costas e se esconde quase totalmente naquele abraço, é o da filha. O pai, esse olha-me de frente numa expressão simultânea de força e de ternura. Dela, da filha, fica-me apenas a nuca, o cabelo curto, e os seus ombros e braços constrangidos e envolvidos afectivamente naquele abraço. E é, assim, que naquele espaço empresarial se cria uma intimidade privada fruto desse abraço e da relação de uma filha com o pai, a filha que se esconde nos braços e no mundo do pai, o pai que protege a filha em seus braços e lhe entrega o projecto da sua vida. Depois da entrevista percebo que aquele abraço poderia servir de metáfora para representar a própria trajectória de vida da entrevistada.

Por outro lado, não raras vezes, as empresárias falavam de relações de afecto e amizade com colaboradora(e)s e sócia(o)s não familiares da sua empresa, marcadas por um envolvimento activo desta(e)s última(o)s na sua vida pessoal e privada. Tal afecto é expresso pela referência a encontros sociais e familiares frequentes, fora do espaço da empresa, e pela presença no gabinete das empresárias de objectos e fotografias relativas a estes momentos partilhados (casamentos, baptizados, festas de anos, viagens de lazer conjuntas). De uma forma geral percebo que os espaços e os sujeitos privados e profissionais familiares e não familiares acabam por se misturar e interconectar transgredindo a sua dualidade e fronteiras convencionadas, ainda que, por parte das empresárias, e nos lugares de encontro formais, haja a tentativa de diferenciar estes contextos/actores para validar o seu “fazer profissional”²⁷⁵.

No seguimento da interligação e fusão entre privado e público, gostaria de fazer particular menção a três notas de campo que ilustram a genderização do poder empresarial articulada com a negociação de posicionalidades constituídas naqueles dois cenários de constrangimento sociocultural.

A entrevista foi interrompida por um homem jovem, apresentado pela empresária como seu filho, e a que ela também recorreu para esclarecer alguns dados sobre as várias empresas da Holding Familiar: *“não sei se vai precisar de alguma coisa dele relativamente aos números e isso”* (excerto gravado). O filho, entretanto, questionou-

²⁷⁵ Volto a este tema no capítulo 6.

me sobre os dados que pretendia relativamente à empresa “*vou-lhe explicar uma coisa. É, assim, o trabalho vai debruçar-se sobre o que é a empresa “Alcantra” ou a marca “Rosa”²⁷⁶? Eu só digo isto porque é assim, uma coisa é a Rosa, é efectivamente a estilista que está aí e é a marca. Não é nada mais do que isto. Isto já é muito*”. Na sequência desta intervenção explicou-me que a empresa hoje é uma Holding Familiar que já não se centra apenas na empresa têxtil de confecção, sendo agora um grande empreendimento empresarial. Entretanto, a empresária que voltou a tratar o jovem homem pelo nome próprio, interrompeu-o para me dizer que a empresa é hoje uma holding familiar “*graças à marca “Rosa”*”. O filho concordou e ofereceu-se para ir buscar um cartão da empresária para me entregar colocando-se à disposição para qualquer dúvida que pudesse surgir (excertos gravados).

Aconteceu um episódio insólito. Estava a entrevista a decorrer quando fomos interrompidas pelo pai de Pauline que sem cumprimentar nenhuma das duas nos fixou a ambas até que a empresária o resolveu questionar “*sim? Diz pai*” Ele ordenou-lhe, então, num tom simultaneamente impositivo e brincalhão, que ela fosse almoçar com ele, insistindo várias vezes (“*anda com o pai*”), sendo que depois de várias recusas da parte dela, acabou por dizer “*se não for inconveniente [interromper a entrevista], pode ficar para uma outra altura*”. A empresária face a esta insistência e já ligeiramente irritada respondeu-lhe afirmativamente “*Não, pai! Não, não fica não*”. O seu pai, todavia e apesar da resposta, voltou a insistir que fosse almoçar com ele, levando a que a empresária dissesse “*Pai não sejas teimoso, está a ser inconveniente*!”. O pai acabou no entanto por desarmá-la desta postura afirmativa quando lhe confirmou que sabia que sim, ao que ela, agora sorridente, respondeu: “*Ah! Pronto. Ao menos sabes. Já lá vou ter a casa, já lá vou ter. Estou a acabar. Até já. Tchau*” (excertos gravados). O pai fechou a porta e foi-se embora. Apesar de na altura estar preocupada em levar a entrevista até ao fim, lembro-me que este momento me causou algum desconforto porque senti que o empresário quando interrompeu a reunião não apenas desautorizou a entrevistada enquanto empresária, transportando-a para o lugar hierarquizado e afectivo de filha, mas também destabilizou e desautorizou o próprio momento da entrevista e a entrevistadora ao não reconhecer aquela interacção como ligada a uma vertente formal e a um sentido profissional. Ainda agora me interrogo se ele teria a mesma atitude caso naquela sala estivesse a decorrer uma transacção comercial ou se o interlocutor da empresária fosse um homem? De forma inversa, se a desconstracção na imposição da sua presença àquela interacção entrevistadora-entrevistada não resultaria do facto de lá ter encontrado duas mulheres mais jovens, sendo que uma delas era sua filha, dissociando (in)conscientemente cada uma de nós de uma idealização do sujeito profissional e organizacional?

Durante a entrevista o pai de Elina interrompeu-nos sem bater à porta e sem me cumprimentar, dirigindo-se de imediato à minha interlocutora para lhe perguntar “*, então, já trataste daquele cheque? Tens que tratar disso!*”, ao que ela respondeu “*pai se não te importas eu vou acabar isto aqui e depois resolvo isso*” (excertos gravados). Ele ficou por instantes parado à porta e depois foi-se embora fechando-a novamente. No final da entrevista, a empresária agradeceu-me pois tinha gostado muito da entrevista, embora confessasse que no início não estava “*para ali virada*” e depois acrescentou “*eles tantas vezes já passaram de um lado para o outro por eu estar aqui fechada*” (o seu gabinete era envidraçado sendo possível observá-la do exterior). Face a este desabafo inesperado, ela explicou-me: “*Ah! Porque eles estão impacientes e o meu pai se ouve o telefone tocar duas vezes já fica todo nervoso*”. Os únicos homens presentes no exterior do seu gabinete eram o seu pai e o contabilista. Disse-me ainda que tinha sempre o gabinete aberto e quando a deixei reparei que ela bloqueou a porta com papel para que esta se mantivesse efectivamente aberta.

A interferência e mistura das posicionalidades familiares e profissionais, levou-me igualmente a equacionar o poder das participantes na sua actividade empresarial e espaços organizacionais. De algum modo, posso dizer que nas duas últimas notas de campo, os pais das participantes tendem a remetê-las para a posicionalidade de filha, limitando o poder daquelas enquanto empresárias e a atenção e importância que lhes dedico, através do projecto de investigação, ao minorar do mesmo modo a minha posicionalidade de investigadora. A nossa interacção transforma-se numa conversa-entre-mulheres que não é suficiente “*trabalho*” ou, se sim, “*trabalho de relevância*” para que interrupções que a neguem ou ignorem não aconteçam.

²⁷⁶ Todos os nomes aqui usados são fictícios. Contudo, penso ser relevante dizer que a marca a que o meu interlocutor se refere tem o nome da empresária entrevistada.

Por outro lado, no terceiro apontamento de campo, é o filho que enquanto assessor da direcção financeira procura deslocar ou atenuar o protagonismo que a interacção entrevistada-entrevistadora aparentemente parece dar à sua mãe enquanto empresária, deslocando a atenção para um sujeito plural empresarial e familiar do qual ele faz parte. Contudo, neste caso, a empresária não parece nada afectada por esta tentativa de recentragem do seu filho, recuperando a sua narrativa como protagonista e decisora principal.

De certa forma, tais episódios vieram confirmar-me a impreterível necessidade de reflectir sobre a constituição genderizada do poder organizacional através dos constantes processos de negociação das fronteiras entre os territórios sócio-simbólicos empresariais, familiares e de género, e, por inerência, das diferentes e contraditórias posicionalidades ocupadas pelos seus sujeitos, que, nos exemplos dados, se concretizam na relação entre pai-filha e empresária-empresário ou mãe-filho e empresária-assessor da direcção financeira. Esse jogo de poder é também visível entre outros actores organizacionais não familiares como é o caso do sócio de Charlotte que no final da entrevista me tenta informar do que faz ali na empresa, conseguindo ainda me dizer, quando já me encontro de saída com a empresária, que se àquela compete a parte comercial e financeira a ele fica a responsabilidade da gestão da produção.

A minha movimentação pelo espaço das empresárias permitiu-me ainda observar diferentes “fazeres” do empresariado que parecem deslocar-se entre um poder *centralizador e/ou extensivo*, quando as empresárias são interpretadas como as principais decisoras pelos seus outros sujeitos organizacionais *e/ou* parecem intervir em todas as áreas funcionais da empresa; e um outro mais *limitado e/ou determinado*, quando partilhado de forma equitativa ou assimétrica com outros sujeitos organizacionais *e/ou* circunscrito a certos espaços e funções de gestão e organizacionais, com frequência ligados à parte administrativa e financeira. As empresárias com um poder mais extensivo e centralizador tendem a falar com toda(o)s, a ser interpeladas por toda(o)s e usam o espaço (gabinetes, secretárias e material de escritório) da(o)s outra(o)s como seu sem que pareçam ocupar um lugar determinado na empresa que as situe funcionalmente. As empresárias cujo fazer do empresariado é limitado e determinado tendem a ter um espaço bem delimitado na empresa (gabinete, sala de trabalho, escritório), considerado como o seu lugar mais habitual de trabalho; e a ser interpeladas menos frequentemente e por interlocutores sobretudo ligados a áreas específicas da organização. Interessa pois reflectir no

próximo capítulo sobre as performatividades das empresárias face a estes constrangimentos e relações organizacionais e profissionais.

Por último, gostaria de dizer que as intencionalidades, interacções e contextos que optei por destacar nesta tentativa de reflexividade servem já de introdução ao exercício interpretativo concretizado nos capítulos 6 e 7. Todavia, tal reflexividade permite sobretudo contextualizar o próprio estudo, dando conta dos lugares e das relações de poder que o ajudaram a arquitectar. Dito isto, reconheço que se é necessário atenuar a autoridade inscrita na posicionalidade de investigadora, uma vez que esta retém a iniciativa do projecto a que se ligam determinados propósitos e a responsabilidade do texto escrito, também recuso reservar à posicionalidade de investigada uma condição passiva que espera pela primeira para se fazer ouvir e que aceita benevolmente as regras do jogo do acto investigativo (Essers, 2009; Fournier, 2002). Isto porque a investigação e os contornos pelo qual esta é delineada não deixam de ser marcadas pelas interpretações e usos que as investigadas fazem do próprio estudo e, neste sentido, pelo controlo e direcção que dão às suas próprias narrativas e à interacção com a investigadora. E é da explicitação desta relação de poder, simultaneamente produtora e constrangedora de significação, que emerge o conhecimento académico e se reafirma a sua concepção situada. Por fim, resta uma única interrogação, como aliás o fez Essers, “mas afinal de quem é esta estória?” (2009: 176), aceitando, a um mesmo tempo, a sua resposta:

“[C]omo feministas somos particularmente sensíveis a identificar as dinâmicas de género na arte verbal. Mas muitas vezes elas emergem no enquadramento da nossa narrativa, formada por certas (ocidentais) concepções feministas (Spivak e tal, 1996), sem que as nossas respondentes as partilhem de todo. Esse é o momento em que se torna a nossa estória ao invés das delas” (Essers, 2009: 176).

Pois é, então, por reconhecer essa dificuldade de fazer do acto investigativo “um verdadeiro diálogo, dando total legitimidade à subjectividade do outro assim como a nossa” (Acker et al., 1983: 429) que, nos próximos textos procuro uma forma de equilíbrio entre as vozes das participantes e a minha vontade de explorar um ponto de vista feminista pós-moderno (Essers, 2009), estando sempre alerta para o risco de, nesse exercício interpretativo, poder contribuir involuntariamente para a reprodução da desigualdade e opressão de género. Para isso, cumpre-me trazer para o texto académico a complexidade das estórias do “fazer empresariado” e do “fazer género”, as suas ambiguidades e contradições, interseccionalidades e desconexões, impedindo que este seja lido a partir de uma “única e determinada” voz. Ser bem sucedida nesta tarefa pressupõe ser capaz de inteirar a(o) leitor(a) da impossibilidade de

resolução desses mesmos dilemas e assumir, desde já, a minha responsabilidade e limitação enquanto investigadora no contar dessas mesmas histórias.

5.5. A bússola conceptual para a reflexão crítica: a “bricolage” de uma análise discursiva

“O que somos umas/uns para a(o)s outra(o)s é alcançado, disputado, nomeado, resistido, gerido e negociado no discurso”
(Benwell et al., 2006: 4)

“Não existe nenhum sumário programático das técnicas de leitura desconstrutiva” (Kilduff, 1993: 28-29).

Ora, como penso ter vindo insistentemente a reforçar, é minha vontade abordar a participação das empresárias a partir de uma abordagem discursiva orientada por uma posicionalidade feminista pós-moderna. De forma geral, interrogar o discurso é destabilizar e desafiar os processos sócio-simbólicos de poder e legitimação do género e empresariado, revelando a contradição que é inerente à ambiguidade das suas performatividades, sendo a construção das subjectividades o lugar privilegiado para reflectir sobre a tensão gerada por essa mesma ambiguidade. Para o fazer há que atender ao modo como as empresárias, através de um constante trabalho de fronteira (Essers et al., 2009), compreendem e activam (Kilduff et al., 1997) ficções de género e empresariado na construção das suas narrativas e interacções grupais, dando particular atenção aos processos discursivos pelos quais recriam e/ou ultrapassam as significações dominantes (Jacobson et al., 1997).

Reenviando o texto novamente para o primeiro capítulo e argumentando a favor de uma versão foucaultiana, o discurso surge aqui como práticas linguísticas e materiais que produzem e constroem aquilo que significam; determinando os limites do que pode ser dito ou permanece interdito, do que é excluído ou incluído, e facilitando a explicação e legitimação de certas condições de sujeito e vidas vividas pelo silêncio e marginalização de outros que não acedem às suas significações ou nas quais apenas se envolvem a partir das margens. Através do discurso torna-se possível compreender o que pode e como pode ser conhecido o acto empreendedor e o acto genderizado, os seus sujeitos e as condições de *outridade*. Contudo, se realço o discurso como estrutura e retórica que consentem a regularidade de significado e seus fins sociais, também me interessa dar particular atenção ao discurso como processo, pois é este que me permite explorar, ao enfatizar a dimensão interactiva da linguagem, a construção das identidades como precariamente situadas e em transformação continua (Gergen, 1999). Interessa pois, nestes microcontextos de interacção, interpretar essa construção de sentido identitária, realçando, ao fazê-lo, a natureza performativa da própria linguagem (Butler, 1990b; Gergen,

1999; Kirby, 2006; Kondo, 1990). Para tal, começo por esclarecer que, embora interprete o discurso como dele fazendo parte práticas sociolinguísticas e não linguísticas, pretendo fixar-me no papel da interacção e da linguagem em uso (Benwell et al., 2006; Potter, 1999) que compõem o material empírico dos testemunhos narrativos e as dinâmicas de grupo. Isto porque defendo a relevância do “olhar para dentro da linguagem” (Lorde, 2003: 275) de modo a explorar o seu potencial para desencadear a alteridade porque meio privilegiado de (re)produção e transformação da vida sócio-simbólica (Ferguson, 1994; Fletcher & Watson, 2007b; Nogueira, 2001b).

Para isso, e atendendo às diversas abordagens metodológicas que se inscrevem na análise crítica do discurso (cf. Billig, 1996; Lazar, 2005; Wetherell, Taylor, & Yates, 2001; Wodak, 1997; Wodak & Chilton, 2005)²⁷⁷, aceito a sugestão de Linda Wood e Rolf Kroger (2000: 25) e faço uso de diferentes recursos analíticos “em função da sua adequação ao projecto específico que [tenho] (...) em mãos”. É com este incentivo à liberdade analítica da(o) investigador(a) que caracterizo a análise que me proponho levar a cabo de bricolage analítica: “uma montagem ou colagem reflexiva” (Denzin et al., 2000: 6)²⁷⁸ “feita à mão” (Wood et al., 2000: 25) e de natureza “caleidoscópica” (Wood et al., 2000: 159), arquitectada em função das diversas abordagens ao discurso e da minha inscrição teórica e epistemológica.

No entanto, e muito embora não pretenda engavetar tal bricolage num qualquer modelo rígido e padronizado, julgo necessário expor algumas ferramentas analíticas que orientaram o exercício interpretativo. Análise que não pretende ater-se num exaustivo processo descritivo-interpretativo, uma vez que, em função do já aqui várias vezes explicitado, nunca foi minha intenção reclamar a descrição de uma dada realidade exterior ao próprio acto interpretativo, de forma a confirmar a legitimidade e veracidade desse mesmo acto. Isto porque defendo que a descrição é ela mesma resultado do processo interpretativo e, por inerência, das posicionalidades teóricas e epistemológicas assumidas enquanto investigadora. Por outro lado, e no seguimento desse lugar de onde parto, distancio-me ainda de uma tentativa exclusiva de confirmar convergências nos registos discursivos das empresárias para dar primazia às diversas matizes discursivas das performatividades de género e empresariais. Por outras palavras, mais

²⁷⁷ Para ilustrar ao que me refiro, posso dizer que as abordagens da análise crítica do discurso podem encontrar-se mais próximas do realismo crítico (e.g. Fairclough, 1992; Kress, 1997) ou do pós-estruturalismo (e.g. Burr, 1995), muito embora todas tenham como fim propor formas metodológicas de trabalhar os discursos. Daí que a diferença entre umas e outras pareça não por em causa tanto o discurso enquanto *constitutivo* quanto aquilo se interpreta como constituição discursiva (Pedro, 1997). Voltamos novamente ao debate centrado na tentativa de equacionar a separação ou indistinação entre discurso e extra/pré-discursivo. Ver capítulo 1.

²⁷⁸ Norman Denzin e Yvonna Lincoln (2000: 4) esclarecem que a(o) *bricoleur* interpretativa(o) “*produz uma bricolage – isto é uma peça conjunta de representações que é feita para encaixar na especificidade de uma situação complexa. “A solução [bricolage] que é o resultado do método do bricoleur é uma construção [emergente]” (Weinstein & Weinstein, 1991: 161) que muda e assume novas formas à medida que ferramentas diferentes, métodos, e técnicas de representação e interpretação são adicionadas ao puzzle.*”

de que uma fixação nas similaridades procuro as multiplicidades situadas e as inconsistências nas narrativas e cenas de conversação. É neste âmbito que me interessa aqui voltar a convocar a desconstrução de Derrida, e a interpretação que dela fazem Alvesson e Deetz (2000a), para assim dar sentido a esta bricolage e, deste modo, orientar a análise discursiva para duas tácticas interpretativas importantes que norteiam a forma como abordo os “textos” produzidos pelas empresárias²⁷⁹. Refiro-me mais especificamente à figura da *desfamiliarização* e do *dissenso*. A primeira convida-me a olhar com estranhamento, arbitrariedade e perplexidade para os testemunhos e as interações das empresárias em relação às distinções e categorias culturalmente dominantes. A *desfamiliarização* é, portanto, um convite à criatividade, uma vez que tornar estranho o que é familiar parece exigir um certo grau de imaginação social de forma a seguir o rasto de novas construções de sentido. Por sua vez, a táctica do *dissenso* pede que se siga o trilho interpretativo das irregularidades e da diferença por oposição a uma ancoragem interpretativa na regularidade e mesmidade (Alvesson et al., 2000a; Alvesson et al., 2000b; Alvesson et al., 2000c; Kilduff, 1993), o que exige que se dê “atenção aos conflitos suprimidos e diferenças escondidas pelo aparente consenso”(Alvesson et al., 2000a: 178) e racionalidades convergentes gerados pelos discursos abrangentes e dominantes numa dada comunidade.

Assim sendo, e tendo como referência estas duas ferramentas analíticas, o bricolage analítico arquitectar-se-á, a um mesmo tempo, pela consideração de duas dimensões discursivas: os sistemas de significação construídos e as intencionalidades, conscientes ou não conscientes, que subjazem o modo como tais significações se organizam e relacionam entre si nas narrativas e interações das participantes face a uma dada ordem discursiva do empresariado e do género. Dito de um outro modo, a análise dos testemunhos discursivos das empresárias obedecerá, em ambos os contextos de interacção em que os discursos foram produzidos – entrevista e grupo de focos –, a dois momentos primordiais: a análise dos

²⁷⁹ Embora a análise discursiva traçada no capítulo 6 e 7 atente nalgumas das recomendações feitas por vária(o)s autora(s) a propósito do processo desconstrutivo de Derrida, esclareço que não houve todavia qualquer tentativa de um cumprimento rígido e sistematizado dessas mesmas recomendações. Como forma de ilustração e além das ferramentas interpretativas da *desfamiliarização* e *dissenso*, surge, por exemplo, uma atenção particular de Cooper (1989) à *inversão* e à *metaforização* e a recomendação de Joann Martin (1990a) de um conjunto de passos analíticos de forma a operacionalizar a desconstrução. De forma simplificada, a autora sugere que se desmantele as dicotomias; se dê conta dos silêncios, do que não é dito, das contradições e lugares onde o texto fracassa em fazer sentido; se focalize nos elementos estranhos a um dado (con)texto; se interprete as metáforas como fontes ricas de significados múltiplos; se analise duplos sentidos que podem apontar para um subtexto inconsciente; se separe fontes gerais de enviesamento e grupos específicos pela “reconstrução” do texto com substituições iterativas de frases; se explore através das “reconstruções” as ramificações inesperadas e as limitações inerentes a mudanças políticas menores; e, por último, se use as limitações expostas pela “reconstrução” para explicar a persistência do tido como adquirido e a necessidade de programas de mudança mais ambiciosos (Martin, 1990a: 355). Também Evangelina Holvino (1996) propõe algumas regras fundamentais da leitura desconstrutiva que se alicerçam na identificação das exclusões de posicionalidades particulares e na exploração das estratégias retóricas que inscrevem e reproduzem relações concorrentes de dominação. Contudo, estas autoras têm consciência, não obstante a enumeração sistemática deste conjunto de passos, que a desconstrução é muito mais do que uma metodologia. Para Jones (2004: 54), a desconstrução pode ser sempre pensada como “uma persistente e radical experiência de *possibilidade*”, pois ela pressupõe não apenas uma activa reflexão sobre os textos mas também a sua transformação activa, o que leva a novas interpretações dentro dos limites do contexto (Kilduff et al., 1997: 461), podendo, como efeito, gerar recomendações para a alteridade ética e política (Jones, 2004).

conteúdos discursivos e a análise das estratégias argumentativas. Ambos os momentos serão apresentados em simultâneo, parecendo-me mais enriquecedora a sua interconexão do que a sua separação, pois se a separação facilitaria a leitura e a escarpelização, como se quer na “boa ciência”, das ferramentas de análise, a sua mistura procura transmitir a complexidade e fluidez das interações ocorridas, dando conta da implicação que as estratégias acabam por ter nos contornos, inflexões e repetições dos significados de género e empresariado. Contudo, e para uma maior clarificação destes dois momentos, demoro-me, ainda que brevemente, em cada um deles.

5.5.1. Lidando discursivamente com a “armadilha de género”: linhas de orientação para a análise das estratégias discursivas nas entrevistas e grupos de foco

A adopção de uma perspectiva pós-moderna pede que se interroge o *(cont)texto* a partir do poder, surgindo, por isso, uma preocupação com a linguagem em acção em termos da orientação e concretização a partir de lógicas de ausência e presença, exclusão e inclusão, proibição e permissão, face aos imperativos normativos de género e empresariado.

É neste sentido que considero importante reflectir sobre as estratégias e posicionalidades entre as quais as empresárias se movimentam e os usos contraditórios que lhes dão em função das diferentes audiências e contextos que trazem para as suas narrativas e interações discursivas. E é a partir desta concepção da linguagem como inevitavelmente estratégica que procuro dar conta da “armadilha de género”(Bruni et al., 2002a; Gherardi, 1995) ao enfatizar a ambiguidade e o trabalho de fronteira entre as posicionalidades de empresária e mulher através de duas estratégias discursivas aparentemente opostas mas que se complementam, podendo ocorrer em simultâneo ou isoladamente nas narrativas e nas conversações das empresárias. Refiro-me em particular à *estratégia de posicionamento centro-margem* e à de *estratégia de invisibilidade-visibilidade do género* e do *género do empresariado*. Com efeito, cada uma destas estratégias assume duas orientações diferentes relativas à posicionalidade do sujeito “empresarial” e às práticas discursivas de género. O termo posicionalidade já aqui salientado através de Gherardi (1996), procura opor-se aquele de agência humana e papel de jogador para tomar como primordial o lugar sócio-simbólico que é iniciado no e através do discurso à medida que as várias interlocutoras que participam no estudo se vão constituindo a si próprias como sujeitos (des)genderizados e (des)empresariais (Gherardi, 1996).

Deste modo, a primeira das estratégias é aqui definida pela relação de deslocação entre as condições de *centro* e de *margem* face aos discursos prevalecentes e dominantes de género

e/ou da “mentalidade do empreendedor”. A *orientação estratégica de centro* visa posicionar discursivamente a *empresária* como sujeito de direito ao lugar profissional e organizacional que ocupa, recorrendo para o efeito a uma reapropriação ou reivindicação de certos discursos nos quais se inscreve a norma genderizada (masculina) das práticas empresariais. Num sentido inverso, a *orientação estratégica de margem* recorre a uma construção discursiva do sujeito empresária como o “outro” do empresário, periférico à norma prevalecente (cf. Ahl, 2002; Fournier, 2002). Associada a esta posicionalidade procuro ainda pensar em que medida a estratégia de margem ou centro resulta na construção de um sujeito activo ou passivo no âmbito da narrativa e das interações grupais. A segunda estratégia serve para as empresárias tornarem *visível* ou *invisível* o género em função das práticas e dos contextos profissionais e organizacionais que emergem das suas narrativas ou das interações de grupo (cf. Benschop et al., 1998a). A *orientação de invisibilidade* neutraliza, nega ou diminui a relação entre o *fazer* género e o *fazer empresariado*. Já a *orientação estratégica de visibilidade* expõe essa mesma relação para a legitimar ou recusar.

Ambas as estratégias contribuem, assim, para um processo constante de *Engenderização-desgenderização* que dá conta das contínuas e contraditórias deslocações pelos “espaços discursivos” do ser mulher e do ser homem, do masculino e do feminino, e da “mentalidade do empreendedor”. *Engenderização-desgenderização* que relaciono com uma implicação simultânea em formas de resistência e/ou de acomodação aos universos discursivos e simbólicos das práticas de género e de *empresariado*. A resistência é aqui particularmente pensada como não oposicional e efeito do habitar paradoxal dos discursos de género e empresariado, querendo acreditar que esta se pode constituir como promotora da ineficácia reprodutiva de uma dada ordem de poder.

É na articulação com a forma discursiva que intentei ainda uma análise temática, cujos significados relevados resultaram de uma construção conjunta de investigadas-investigadora.

5.5.1.1. *Linhas de orientação para a análise temática das entrevistas e dos grupos de foco*

Para identificar os temas produzidos em entrevista e grupos de foco, estes foram lidos e relidos individualmente numa fase inicial de forma a estabelecer-se relações de significação para cada um dos grupos de empresárias: empresárias-empREENDEDORAS e empresárias-de-negócios-familiares. O intuito foi, então, o de articular os temas que emergiram dos propósitos do estudo com aqueles considerados como relevantes pelas empresárias e trazidos pelas próprias para o

contexto de entrevista e para os grupos de foco. Inerente a esta interligação e complementaridade emerge como preocupação primordial a suscitação do paradoxal dentro e entre os temas suscitados por mim e pelas entrevistadas (Fenwick, 2002a). E claro está que no cerne desta análise temática está a atenção particular dedicada à diversidade encontrada nas e entre as narrativas ou interacções de grupo.

Quanto aos temas trazidos pela investigação, e já previsíveis pela organização dada aos encontros formais, posso dizer que o material discursivo produzido em ambos os métodos permitiu reflectir sobre *os sistemas de significação e de poder associados ao empresariado e ao sujeito empresária*. Este primeiro tema centra-se, deste modo, nas construções de sentido feitas pelas empresárias a propósito da sua actividade de empresariado e como tais concepções representacionais se articulam com os discursos de género. Importa pois identificar os significados que atrelados a este tema foram trazidos pelas empresárias para as suas histórias e considerados como do seu interesse partilhá-los comigo enquanto investigadora preocupada com questões de empresariado e género (cf. Foss, 2004: 83).

O segundo tema dedicado às *metamorfoses identitárias do “tornar-se” empresária* focaliza-se sobretudo nas narrativas produzidas em entrevista, embora algumas das ferramentas analíticas sejam também consideradas na análise do primeiro tema e para os grupos de foco. Por isso, e como já esperado, este é rendilhado à volta de uma tríade temporal que se enreda, por sua vez, em duas outras dimensões analíticas: Os *espaços* que contradizem ou confirmam a identidade empresarial e as *relações* com *outros significativos* que permitem e/ou recusam a sua constante concretização na narrativa (extra)organizacional e profissional. Com estas dimensões atenta-se de forma mais acentuada nas histórias de vida que participam da construção de uma identidade empresarial, sendo que a questão primeira é, então, aquela que Lene Foss (2004: 80) nos impõe “o que é que uma narrativa sob a forma de história de vida nos diz acerca da identidade empreendedora?”.

É, portanto, a partir destas três dimensões analíticas – tempos, espaços e relações – que alicerço as performatividades de empresariado e género na construção das narrativas das participantes (Foss, 2004; Leonard, 2002), cabendo à temporalidade marcar os três principais andamentos narrativos: a construção de uma subjectividade anterior que antecipa o sujeito empresária, remetendo para um passado prévio que serve para justificar a emergência de uma (auto)reconhecida performatividade empresarial; o processo de tornar-se empresária quando se aceita tal condição identitária e que surge reconhecido como o tempo efectivo do empresariado

(passado ou presente) pela relação da narrativa das empresárias a uma performatividade empresarial aliada a um quotidiano vivido e sentido como integrando a ideia de si no momento actual; e por último, a construção de uma projecção da subjectividade empresarial num cenário futuro e que, por sugestão de Giddens (1997), associa a uma forma de *colonização* de espaços e relações ainda não vividos e marcados pelas expectativas das participantes.

A tríade temporal, que se opera através de espaços e relações diversas, é de grande utilidade para compreender a experienciação de transformações constantes na constituição das subjectividades empresariais e de género, permitindo dar particular atenção aos períodos de transição/incidentes críticos que integram as narrativas das empresárias (Foss, 2004:81)

Cada um dos três períodos temporais considerados é, então, entretecido por dimensões de espacialidade e relacionais. A relativa ao *espaço* faculta a reflexão sobre a natureza genderizada dos contextos espaciais que são produzidos nas narrativas das empresárias e que podem ser abordados como instrumentos discursivos através dos quais se ordena e hierarquiza o género produzindo diferentes margens e centros (cf. Fenwick, 2008; Fournier, 1998); espaços que podem ser considerados como lugares de transição e transacção (Braidotti, 1994; Holvino, 1996), simbolicamente femininos, masculinos ou neutros e numericamente feminizados, masculinizados ou equilibrados/mistos. Do referido, fica portanto esclarecido que a concepção de espaço a explorar não se resume a uma visão kanteriana de contagem de corpos (Alvesson & Billing, 2002) ou a um depósito estático onde se colocam práticas e objectos (Fenwick, 2008) mas expressa uma multiplicidade dinâmica na demarcação de posicionalidades genderizadas hierarquizadas onde diferentes custos e oportunidades são equacionados (Gherardi, 1995; Leonard, 2002). Através desta concepção do espaço é possível, então, reflectir como o poder se constitui e materializa nas identidades empresariais.

A dimensão *relacional*, por sua vez, incide o olhar analítico sobre a forma como as participantes processam a construção da diferença e legitimação da subjectividade empresarial (des)genderizada (Pullen et al., 2009) através e na relação com outros significativos pessoais, íntimos e privados e/ou profissionais e organizacionais (sócia(o)s e colaboradora(e)s familiares e não familiares, clientes, concorrentes e parceiros económicos e governamentais) que são trazidos para as suas narrativas e interacções grupais. Tal dimensão pede que se reflecta sobre a natureza das relações com esses outros significativos, explícitos ou implícitos, e como são estes representados (Gherardi, 1996).

Tal sistematização analítica para pensar as narrativas e interações grupais das empresárias não implica que as dimensões *tempo-espaco-relações* serão trabalhadas separadamente. De forma inversa, é meu intuito insistir na sua interconexão simultânea em cada um dos três andamentos temporais considerados. Alerto ainda, como já vai sendo recorrente, que esta separação numa tríade temporal não deixa de se apresentar como artificial e serve apenas para clarificar o processo interpretativo e para facilitar a organização das significações formuladas a partir das narrativas das empresárias. Isto porque, como é fácil de compreender, o registo narrativo não se compadece desta sistematização linear a três tempos, assumindo uma forma aberta e interligada e fazendo-se de constantes sobreposições, avanços e recuos, o que significa muitas vezes aproximar e relacionar tempos diferentes que remetem para espaços e relações com outros significativos similares e/ou diversos que se implicam mutuamente. Quero crer que a reflexão a partir da forma como as participantes constroem e negociam diferentes tempos, espaços e relações permite interpretar as suas subjectividades como lugares possíveis de resignificação e, como tal, como forma de criticar versões universalistas e únicas do género e do empresariado. (cf. Leonard 2002: 76).

Por fim, a riqueza e quantidade de texto que representa cada uma e todas as entrevistas e interações de grupo, leva-me a sentir necessidade de justificar a escolha que fiz dos excertos apresentados nos próximos capítulos. Ela teve como critério central ilustrar a diversidade oferecida pelas narrativas e interações grupais ao invés de suscitar uma visão padronizada da performatividade empresarial deste grupo de participantes. Esta preocupação levou-me a considerar narrativas que fossem constituídas por interseccionalidades do género e empresariado com outras condições discursivas identitárias como a idade, classe social, etnia e/ou nacionalidade que se implicam mutuamente nos registos discursivos das empresárias, trazendo para a luz do texto académico histórias que ficam na sombra da “mentalidade do empreendedor” (Bruni et al., 2004b). Tal investida numa tentativa interseccionalista, permite-me reforçar a negação de uma visão essencialista e binária das subjectividades genderizadas e empresariais e percorrer caminho para a afirmação da necessidade de se considerar políticas de *organizar* centradas na transformação e multiplicidade identitária.

Os excertos foram ainda escolhidos com base em dois outros critérios: o privilegiar dos excertos das narrativas produzidas em entrevista pelas empresárias que integraram os grupos de foco de modo a favorecer a articulação entre diferentes contextos de produção discursiva – registos narrativos produzidos em entrevista e registo conversacionais gerados em grupo; e

porque nem todas as empresárias discutiram os temas com o mesmo grau de detalhe, incluir preferencialmente narrativas que se apresentassem mais articuladas (Essers et al., 2007, 2009) e mais capazes de evocarem a dinâmica genderizada vivenciada discursivamente pelas participantes (Kondo, 1990; Martin, 2001). Os excertos constituem-se, assim, como fragmentos do modo como o género é feito e desfeito nos contextos organizacionais e nas identidades empresariais (cf. Gherardi et al., 2001), partes de narrativas que não são nem pretendem ser representativos de uma norma nem levar a qualquer generalização.

É para a interligação de ambas as formas de análise (temática e processual) que oriento o próximo exercício interpretativo que se pretende articulado com as circunstâncias de produção sócio-culturais não se limitando a uma análise da linguagem e dos processos de produção da interpretação (Fairclough, 1992). Contudo, para conclusão última, a confirmação da utilidade e validade deste exercício interpretativo nunca determinado no qual agora me aventuro, dependerá sempre da “sua capacidade de lançar luz no que parece opaco, de dar sentido ao que parece sem sentido, de explicar o não usual e expectável” (Gabriel, 1998: 153).

6

Entre a Acomodação e a Resistência na Manufactura Identitária da Empresária Narrativas profissionais e (extra)organizacionais de um grupo de empresárias

Neste capítulo, e apoiada nos registos discursivos produzidos em contexto de entrevista pelas empresárias, reflecto sobre a relação entre os discursos de empresariado e de género na construção das subjectividades empresariais. Interessa pois orientar a análise discursiva para os processos de negociação que se materializaram em sucessivas e contraditórias desconexões performativas entre diferentes significações e poderes (des)genderizados com que foram entretecidas as narrativas profissionais e organizacionais das empresárias. Para isso, assumo como ponto de partida os dois temas centrais delineados dentro dos propósitos do estudo: os significados associados ao empresariado e ao sujeito empresária e as metamorfoses no *tornar-se* empresária, delineadas a partir da tríade tempo-espacos-relações. É enlaçando esta bifurcação que viso, então, pensar a tensão entre a resistência e a acomodação, operada na produção e constrangimento da identidade empresarial das empresárias. No final deste texto, a minha esperança última é que, deste diálogo com as participantes no estudo, seja possível tactear caminho para o emergir de alternativas outras nos modos de fazer género e empresariado e, nisto, abrir caminho para uma *re-definição transformativa* (Alvesson et al., 2000a) dos contextos e das subjectividades empresariais.

6.1. Construção discursiva do empresariado e do sujeito empresária: contradições e conformações à norma

Neste primeiro tema procuro reflectir sobre as tensões de significado e poder inerentes à constituição ambígua do sujeito empresária. Esta análise discursiva será aqui projectada a partir de dois momentos que delinearam o andamento da entrevista.

Um primeiro em que as questões de género são trazidas espontaneamente pelas empresárias e em que atento no jogo de negociação genderizado estabelecido com duas formas dinâmicas e interligadas de significar o empresariado: a deriva entre a distintividade de um “eu” pessoal e psicológico e a normalização do fazer empresariado a partir de rotinas quotidianas e alianças de vidas; e as encruzilhadas de sentidos contraditórios que se alimentam da convencional dualidade genderizada instrumentalidade-expressividade. Neste último sentido, debruço-me, em particular, sobre a negociação operada pelas participantes entre racionalidade e

relacionalidade empresariais, na (re)definição da autoridade e na recusa ou reapropriação de condições de outridade do empresariado normativo.

Um segundo momento reflexivo da análise discursiva atenta nos testemunhos discursivos que são gerados quando o género é introduzido explicitamente por mim no contexto de entrevista, ao questionar as participantes sobre o que significa ser empresária e mulher nos seus quotidianos profissionais e (extra)organizacionais. É, então, aqui que me detenho nas performatividades de contenção e excesso de género a que as empresárias recorrem para constituir as suas subjectividades empresariais.

A relevância desta primeira parte da análise discursiva não é tanto destacar das significações (des)genderizadas que constituem a acção e os sujeitos empresariais, mas sobretudo expor as tensões que se operam entre elas na constituição das subjectividades das participantes e explicitar os recorrentes jogos de fronteira (Essers & Benschop, 2009) em que estas se envolvem para se tornarem sujeitos inteligíveis e reconhecidos nos seus contextos de trabalho.

6.1.1.1. *Da aceitação da mentalidade do empreendedor à procura de um meio/novo caminho para a sua resignificação*

6.1.1.1.1. Dos protagonismos individualistas e inaugurais à normalização de rotinas e “alianças de vidas”

Numa primeira interpelação para que as participantes se pensassem como empresárias é de imediata tornada presente a tensão entre diferentes sistemas de significação: o sujeito empresarial definido a partir de um eu psicológico e pessoal e/ou inaugural por oposição a um sujeito colectivo e/ou remetido para a normalidade do quotidiano do empresariado. Desta tensão emerge de imediato a conformação ou resistência a um primeiro discurso facilmente reconhecível como inscrito na denominada *mentalidade de empreendedor*. Um discurso que lhes serve como “carta de apresentação” a uma investigadora de gestão que trabalha questões de género e lhes permite assumir a posicionalidade de centro granjeada pela distintividade que lhes confere uma estória de empresariado construída por um “eu” pessoal e pela neutralização ou silenciamento do género (o delas e o da mentalidade do empreendedor).

A negociação das participantes com a mentalidade do empreendedor marca, assim, a emergência de um eu-empresarial que releva uma responsabilidade individual pelo acto de empreender ou pela ideia original do negócio e que toma forma a partir de qualificativos pessoais e psicológicos como a procura de autonomia e liberdade de acção e decisão, a

ambição, a determinação, o risco, a liderança e a inovação (cf. Brush, 1992; Butler, 2003; Cohen et al., 2000). É essa a introdução de si que me é dada por Flora e Irene quando se descrevem como empresárias onde o género é silenciado ou neutralizado de imediato pela assunção de igualdade no empresariado

Olhe, para mim ser empresária é antes de mais um desafio. É algo que acho que nasceu comigo (...).Tinha necessidade de ter uma dinâmica própria e nesse sentido considero-me uma empresária na verdadeira acepção do termo. Com necessidade de liderar coisas, de gerir coisas, de gerir coisas entre aspás. Naturalmente, pessoas. Bens. Ideias. Todo o tipo de recursos. Mas ao mesmo tempo considero um desafio porque tem riscos associados. Tem muitas responsabilidades. E portanto tem coisas boas e tem coisas más. Nesta perspectiva chamo-lhe um desafio. Um bom desafio para mim. (Flora, Consultoria em Gestão e Formação)

Para mim um empresário não faz qualquer diferença de uma empresária. Neste caso a minha, no meu caso, e parte do que eu faço será funções de uma empresária/ Se teria sido facilitado porque todo o início de uma empresa/ não houve necessidade de fazer porque já estava feito, não é? No fundo, foi a tal, entre aspás, sorte. Mas o que é que eu vejo numa empresária? Uma pessoa que acima de tudo gosta do projecto, há um projecto, gosta de trabalhar com pessoas porque tem que trabalhar com pessoas e tem que fazer caminhar aquele projecto da melhor maneira possível, tem que puxar pelas pessoas. É isso que eu vejo. Não, agora, o projecto pode ser mais pequeno, como pode ser maior. É alguém que avança com um projecto, não é? Depois há que controlá-lo e tem que ter a formação para isso, ou não, ou rodear-se das pessoas que a têm e tem que formar uma equipa. Mas, acima de tudo, tem que, tem que arriscar. Se não arriscar, tem que avançar, ter, ter gosto por avançar. Há pessoas que preferem estar mais no fundo, o gostar mais de serem dirigidos. Outros gostam mais de avançar e rodearem-se de pessoas que eles conseguem orientar. (Irene, Indústria Têxtil)

A distintividade do sujeito empresarial é transversal aos dois testemunhos. Distintividade que advém da apropriação de natureza individual e/ou inaugural e que aliada à invisibilidade do género (seu e do empresariado) lhes garante a posicionalidade de centro dentro do círculo de inteligibilidade normativa do empresariado. Porém, se a distintividade em Flora é quase tornada absoluta pela afirmação da sua natureza inata e, portanto, tornando inquestionável o seu lugar de centro dentro desse sistema de significação do empresariado, em Irene emerge a sua condição de “falta”: falta não pela interrogação do género que trata logo de resolver no início da sua intervenção pelo princípio da igualdade, mas pela sua insuficiência enquanto sujeito inaugural de um projecto empresarial. Daí a tentativa de construir a sua posicionalidade de centro através de um outra qualidade individual que ela designa de “gosto por avançar” e o reclamar novamente a sua distintividade, ao colocar de fora desta significação outros que “preferem ser dirigidos”. Nas empresárias de negócios familiares como Irene a negociação com a mentalidade do empreendedor passa por ultrapassar esta posicionalidade de margem, de não correspondência a este sujeito inaugural. Uma “falta” que as coloca na condição de outridade do empresariado e, portanto, do próprio sujeito empresária. Para resistir a esta outridade há, então, que reescrever o sujeito empresária pela sua desconexão da marca inaugural, procurando outros

significados que lhe permitam abandonar essa posicionalidade de margem e voltar a ocupar o centro. A título ilustrativo, vejamos o testemunho de Suzanne:

Se me perguntar se estava à espera de vir trabalhar para a fábrica do meu pai, estava! (ri) Portanto necessariamente, olhe não sei, o que é que/ Se pensava assim “Vou ser uma empresária”, sei lá “Vou ter que tomar.” “Vou ter que ser”. Acho que na altura não pensava isso. Sabia é que tinha que vir para aqui trabalhar (...) uma pessoa sente a responsabilidade. Eu desde há muito que sinto, ou que senti (pausa) Eu acho que sentir empresária para mim foi quando eu comecei a sentir que realmente se não fosse eu e se não fosse eu realmente a mexer-me aqui dentro da empresa que, que isto não andava nem para trás nem para frente e ainda por cima o meu pai e a minha mãe poderiam vir a ficar numa situação complicada. E essa, o assumir dessa responsabilidade acho que é o assumir de ser, o assumir de ser empresário, de ser, de ter a noção que é da sua responsabilidade, o pôr em marcha a empresa, assegurar a sobrevivência da empresa e isso eu acho que aconteceu, ainda nos anos oitenta. (Suzanne, Indústria Têxtil)

A colmatação de insuficiência identitária face a um empresariado inaugural, que assume forma na figura masculina de seu pai, é alcançada pelo recurso à significação de um eu empresarial cujo género não é explicitamente tornado visível e do qual se torna dependente a sobrevivência e continuidade desse projecto empresarial que secundariza ou minora o estatuto inaugural do fazer empresariado. Assim sendo, se Suzanne se define inicialmente como prolongamento obrigatório deste outro masculino inaugural, é também e todavia um prolongamento que quer assumir a sua imprescindibilidade, alterando a relação de poder entre estas diferentes formas de significar o empresariado e relegando para uma posicionalidade privada (familiar) e de dependência essa figura masculina que corporaliza o sujeito empresarial inaugural e que perde, por isso, o poder que lhe cabe enquanto referente. Se na narrativa de Suzanne o sujeito inaugural emerge de forma indirecta através da figura do seu pai, outros referentes masculinos são trazidos para as narrativas das participantes como corporalizações desse empresariado normativo assente numa versão individual/ista e na garantia de distintividade. Tal ocorre, por exemplo, na introdução que me é dada pela empresária-empREENDEDORA Charlotte, quando lhe pergunto o que significa para si ser empresária:

Olhe, primeiro foi a fase do arranque. Nós tínhamos ali um investimento feito. Como lhe digo, na altura foi feito porque/ e havia vários projectos e nós achámos que este seria o mais válido. Ah, depois foi o período de adaptação, porque eu não sabia o que era ser empresário, foi ter que lidar com várias, várias áreas em simultâneo e saber gerilas. A gestão de todo esse rodopio que é conseguir a liderança, ser dedicado, ter paciência, persistência! Enquanto eu não percebi que era reunir aquilo tudo para eu levar para a frente as coisas, porque são precisas essas/ tudo isso! É persistência, é, é a coragem é saber/ percebe? Tudo isso! Enquanto eu não consegui isso foi muito difícil, porque todos os dias eu tinha uma contrariedade, porque/ e enquanto eu, eu consegui dizer “Não! Eu sou capaz de reunir isto tudo e isto vai ser fácil porque eu consigo, consigo, consigo ser persistente e consigo, consigo levar o barco porque de facto há muita contrariedade mas não lhe passa/ não passa pela cabeça de ninguém!” (...) fui obrigada a mentalizar-me que precisava de as ter! E porque consegui ter discernimento para/que ninguém me ensinou isso! A tal coisa que eu dizia que uns empresários podiam ajudar outros, ou haver uma escola para empresárias, não é ensiná-los como é que se faz as contas e não sei quê! É qualidades que um empresário tem que ter para levar o seu projecto avante! E essas capacidades de que lhe estou a falar, de liderança, de persistência, tudo isso, não é para qualquer pessoa!//Eu precisava de aprender mais alguma coisa e não sei nada e lembrei-me assim “O Belmiro de Azevedo que é um empresário de sucesso podia ajudar os empresários que estão a começar

com alguma/ eu sugeri-lhe até uma escola de empresários que estão a começar e telefonei. Telefonei para a Sonae: “Quería falar com o engenheiro Belmiro” e disseram-me “ Ah, o Sr. Engenheiro não está mas deixe ficar a sua mensagem e contacto”. Eu disse que precisava de falar com ele, que era um assunto de certa forma particular mas que gostaria de falar com ele e de trocar umas impressões com ele (...). Qual é o meu espanto, ao outro dia ligou-me da Sonae o Eng. Belmiro. A telefonista para mim, “D^a. Charlotte tem o Engenheiro Belmiro Azevedo ao telefone” (ri). E eu fiquei assim, acho que passei por todas as cores, por quantas cores existem e mais alguma! Pensei que isto caía em saco roto, mas não! Ele respondeu. Então, eu disse o que pretendia, eu assim muito atrapalhada: “O que eu queria mesmo, é que eu tenho uma empresa, estou a trabalhar numa empresa e paralelamente estou a, estou a montar, já estava montada, tenho um negócio para continuar, uma empresa, só que eu estou assim um bocado baralhada porque achava que devia conhecer mais o mundo empresarial e gostava até de fazer um curso que me permitisse, não era dar conhecimento da área dos plásticos, isso já tinha tratado como é que havíamos de fazer, mas que me permitisse abrir a mente! Naquele/ porque uma empresa para/ saber gerir é muito vasto, percebe? Para ser empresária é preciso qualidades, qualidades muito grandes e ter uma visão muito grande das coisas e eu achava que o senhor podia ajudar os jovens empresários, que podia criar uma escola, até podia ser com o seu nome que eu achava que era muito bem e criar uma escola para que desse apoio”. E ele assim! E diz-me ele assim/ não sei se foi nestas palavras, mas foi mais ou menos/ resumidamente foi isto. E diz-me ele assim: “Ah, Charlotte! Mas a grande escola é a escola da vida! Por isso tente que isso aconteça e se precisar de alguma coisa disponha”. E a partir daquele momento, se este homem me diz que a escola da vida é a melhor escola o que é que eu vou fazer? Não vou andar aí a inventar coisas, se calhar já está tudo inventado, então (ri). (Charlotte, Indústria de Plásticos)

Porém, na estória de Charlotte sobressai sobretudo a ambiguidade face à condição de distintividade do sujeito empresarial e que é subvertida pela própria referência masculina. Por isso, nem sempre esta estratégia de busca de uma qualidade excepcional para se tornar centro de um empresariado neutro resulta numa narrativa sólida. A sua estória dá então conta da própria metamorfose da empresária pela subversão dessa excepcionalidade prescrita pela mentalidade do empreendedor. No início, a empresária coloca-se numa posicionalidade de margem face a esse empresariado normativo corporalizado no masculino, ao dar conta da sua in experiência no lugar de aprendiz que quer aceder, e por isso corresponder, ao conhecimento das regras de empresariado cuja chave se encontra nesta figura masculina e que não lhe são acessíveis no imediato. Depois, auxiliada por esta mesma figura masculina, ela volta a uma posicionalidade de centro pela desmitificação do empresariado como um fazer exclusivo de ser excepcionais e pela sua consequente normalização, ao identificar-se o empresariado com o próprio acto de viver. Todavia, e para a conquista deste centro, permanece invisível a condição genderizada desta subjectividade empresarial, assim normalizada. A narrativa de Charlotte abre-se, portanto, à construção do novo e à introdução da contradição no que concerne ao guião da distintividade sócio-simbólica da mentalidade do empreendedor mas não questiona o género de que se faz tal distintividade.

A condição de uma distintividade elitista do empresariado é assim posta em causa por narrativas que ainda que feitas na primeira pessoa do singular retiram ao sujeito empresarial a condição de “extra” remetendo-o para o “ordinário” da *vida* (empresarial). Como seguidamente veremos, a subjectividade empresarial de Ida desfaz-se de um elitismo associado à mentalidade

do empreendedor para a entrelaçar num outro regime de significação que agora bebe na normalidade de um sujeito empresarial que muito embora continue a definir-se pelo risco se articula com uma disponibilidade incondicional para com a sua empresa. Há, por isso, uma relação de normalização fundamentada nesse esforço de trabalho que deriva em crescimento (subentende-se económico) e num prazer operativo organizacional que aparentemente se quer destituído de estatuto e que serve paradoxalmente para lidar com a estranheza que implica o reconhecimento do nome de “empresária”.

Isto para mim, quer dizer, isto para mim isto é o trabalho em si. Quer dizer, faço-o com todo o gosto, trabalho, muito sem dúvida, porque começo de manhã, não tenho horas de sair daqui, são às 9, ou 10, ou 11 horas, à hora que tiver que sair. Dá-me prazer aquilo que faço. Realmente tenho muito trabalho, sem dúvida, porque faço tudo e mais alguma coisa, mas não sinto aquele/ sinto orgulho, lógico, porque comecei uma coisa e estou a dar continuidade e porque tem crescido sempre todos os anos. Mas quer dizer, não sinto nenhuma vaidade porque sou uma empresária/ Olhe, sou aquilo que sou, não vale a pena/ não estamos aqui/ não é? Não me vou pôr lá em cima “ Ah! Eu sou uma empresária!”, ganho/ Não! Dá-me prazer aquilo que faço. Trabalho muito mas também trabalho com prazer porque é aquilo que eu gosto, não é? Está a ver? Eu investi aqui, fiz obras e investi aqui muito dinheiro, sem dúvida. Mas eu tinha que ter o risco ou, então, parava no tempo, não é? Como muita gente parou não é? Porque se nós não inovamos, não temos inovações, se não procuramos que isto, não é? Porque eu não tinha/ as minhas condições eram muito limitadas. Neste momento, prontos, fui obrigada a fazer obras mas não penso no risco, penso que vai ser melhor para nós, no futuro, que vamos facturar mais, que vamos, que vamos em frente, que vamos conseguir mais, algo que até aqui eu não procurava muito porque não tinha condições. Está a perceber? Também, por vezes, contactar um cliente para vir cá também não me sentia muito à vontade porque também não tinha muitas condições para o receber. Está a perceber? Por isso/ agora é um risco? Como você vê isto não está muito bom, tem altos e baixos. Toda a vida esteve assim. Eu quando comecei há 15 anos atrás, a primeira agente com quem comecei a trabalhar disse-me “Ah! Que pena! Poderia ter começado há 5 anos atrás”. E eu comecei há 15, felizmente correu muito bem, ganhei muito dinheiro, sem dúvida. Ainda continuo a ganhar, sempre com margens mais apertadas mas com um volume de negócios que vem a dar tudo no mesmo, não é? Aumentou o volume de negócios, as margens podem ser mais apertadas, temos é que trabalhar mais, adaptar mais, fazer mais, mas prontos, mas para já está a correr bem. (Ida, Indústria Têxtil)

O discurso dominante, centrado nas aptidões individuais do sujeito que se quer constituir como empresária, é ainda entrecortado pela interligação de estórias de vidas que convergem para dar forma ao percurso da empresária. O sujeito empresarial é aqui percebido nessa pluralidade: uma “rede” de projectos de vida, que recusa uma excepionalidade individualizada e que fica preso à relação estreita entre a procura de longevidade do projecto empresarial e a responsabilidade pela sustentabilidade de outros organizacionais, aliás uma orientação de sentido já presente na citação de Suzanne. A prática empresarial é sempre diluída e integrada numa estória maior que a estória individual, ou seja, a estória desse colectivo que pode ser a estória da família (e.g. Bruni et al., 2004a, 2005; Guerreiro, 1996; Lima, 2003) e que (re)define e hierarquiza as subjectividades empresariais individuais, como ocorre na citação de Pauline²⁸⁰, sendo essa rede que torna possível criar as condições necessárias para o fazer do empresariado e, inversamente, a sua falta que impede ou dificulta esse fazer. Mas o

²⁸⁰ Ver página 250-251. Ver também Alda, Pauline e Lou nas páginas 276-278.

empresariado enquanto acto colectivo também atravessa e constitui os discursos das empresárias empreendedoras como ocorre na narrativa de Adelaide²⁸¹, a qual oscila entre um centro-individual e um centro-plural, mostrando a ambivalência na construção de sentido para o fazer empresariado. Esse colectivo é inclusive materializado numa aliança feminizada, ainda que esta genderização não seja relevada pela empresária.

Bom, a primeira palavra a que eu associo é a de responsabilidade porque significa que um projecto, porque no início é um projecto que pode acabar por ser uma empresa, mas a concretização de um projecto significa que eu vou aliar vidas que estão fora do meu círculo não é? E pessoas, que vão construir o seu projecto de vida a partir do meu, não é? Há aqui uma rede, e uma, antes de mais de grande responsabilidade. Depois, trata-se de facto de concretizar uma ideia, um projecto e que isso tenha sucesso, para garantir não só a longevidade do projecto mas também assegurar ou garantir o respeito dessa responsabilidade, portanto, é uma oportunidade, sem dúvida, de alto risco (...) bem primeiro esta coisa do individual que vira colectivo, já é um egoísmo também muito grande. Ousar, pensar que alguma coisa individual ou minoritária de repente possa servir a um colectivo (...). E era um projecto que fui nutrindo muito, muito para dentro e houve um dia que o confessei, de uma certa forma, à Joana. E ela aderiu e começamos logo a bater a portas, não é? O que fazer o que não fazer? Não tínhamos dinheiro e eu também não estava empregada. Pronto. E claro que os projectos vão/ fomos a Lisboa, íamos às feiras do livro ao Porto e a Lisboa para falar directamente com os editores mas a maior parte eram vendedores, queriam lá saber e/Desbravámos caminho. E (pausa). Eram pequenos passos. E depois houve uma altura, e quando soubemos que a Bertrand vinha para Braga, então, aí (pausa) lá se foi o projecto. E entretanto a Luísa surge, porque a Luísa acabou o curso de gestão um ano antes de nós e a Joana sabia que a Luísa tinha um gabinete de consultoria, dos projectos, dos financiamentos e não sei quê, e a Luísa aturou-nos milhares de vezes. É assim. Eu sempre soube. O que é estranho é que a livraria, isto hoje/ eu própria fico muito surpreendida e tenho muito medo de dizer isto porque a livraria que eu tenho hoje é a livraria que eu própria tinha pensado. Portanto, não me surpreende quando as pessoas “Ah!”. Não me surpreende porque (pausa) corresponde, em parte, não é? Porque depois há outros livros que eu gostaria de ter, há outra política, mas isso tem a ver com financiamentos, com dinheiro e as coisas não são tão evidentes quanto isso. Mas parece que com o tempo lá chegaremos. Não sei, eu acho que as coisas foram-se encaixando muito naturalmente. Aquilo que eu pensava, a Joana pensou e depois mais tarde a Luísa também pensou, quer dizer, eu acho que foi um processo muito natural (...) Quer dizer, eu sem a Joana, e a Joana e eu sem a Luísa acho que não conseguiríamos ter construído isto. Isto é claro nas nossas mentes. Para mim é. E para a Joana e para a Luísa acho que também é. (Adelaide, Comércio Livreiro)

Nesta primeira tensão constitutiva do sujeito empresarial, o género só emerge quando indirectamente corporalizado nas figuras masculinas e femininas do empresariado que atravessam as narrativas das empresárias (e.g. Belmiro de Azevedo e Luísa e Joana, as sócias de Adelaide). Tal não se configura, assim, como assunto a merecer importância para ser abordado na “carta da apresentação” das suas subjectividades empresariais.

6.1.1.2. *Das encruzilhadas de significação entre a racionalidade e a relacionalidade empresariais*

6.1.1.2.1. *O jogo de “toca e foge” com “isto não é a Santa Casa da Misericórdia”*

A mentalidade de empreendedor retém em si uma outra significação que pede a conformação da subjectividade da empresária a um centro simbólico marcado pela racionalidade e a técnica, ligado quase exclusivamente ao espaço público económico e mercantilista. Fora

²⁸¹ Ver também Glória na página 275-276.

deste sistema de significação fica o espaço privado e íntimo. O relevante na análise discursiva que agora apresento não é tanto o destacar das significações que são ditas constituírem a acção e os sujeitos empresariais, e que facilmente reconhecemos como impregnadas pela ordem dual dos géneros, mas a tensão que deriva do recurso contraditório a esses sistemas de significação diferentemente genderizados e disponibilizados no contexto sociocultural. Ora, é essa tensão que força as participantes a levar a cabo um trabalho de fronteira entre aqueles territórios de construção de sentido. Tal implica deslocações discursivas sucessivas entre o discurso dominante de empresariado que convencionalmente se inscreve numa masculinidade instrumental e outros discursos concorrentes que produzem um fazer empresariado inscrito numa feminilidade convencional dominante que pede uma dada ética relacional e do cuidar e que lhes é tida como “própria” enquanto “mulheres”. Esse trabalho de fronteira e negociação com as diferentes significações genderizadas torna-se presente nas narrativas de Berta, empresária-empREENDEDORA, ligada ao comércio de cosméticos e produtos para a casa, e de Angelina, que gere uma empresa familiar têxtil.

A vida empresarial/ posso receber um telefonema que me muda o dia. Do género, uma empregada que está doente e das duas uma, ou pago horas extra e tenho que pedir a alguém que vá, não é, ou, então, junto as duas coisas, poupo dinheiro e vou eu para a loja, ponho lá o meu portátil, se forem horas mortas, então, uma pessoa/ de vez em quando interrompo o meu trabalho que estou lá fazer. Prefiro fazer assim se puder, poupo dinheiro e estou lá eu. Depois há a questão de, da mercadoria, é um ponto essencial. Durante um ano, nós desperdiçámos muito dinheiro porque a gestão de stocks aprende-se na Universidade mas depois essencialmente é na prática. Só com o tempo é que se ganha sensibilidade de quanto é que se vai vender. Depois, a marca tem sempre promoções diferentes. A nossa margem é constante mas os preços baixam, oscilam. Portanto, se há promoção nesta referência, por exemplo, 50% de desconto, e eu encomendo também com desconto para manter a minha margem. Só que vou ter que encomendar mais. Só que é difícil adivinhar quanto mais, não é, porque é uma situação excepcional, o consumidor vai comprar mais, mas quanto mais?// Sou eu que faço os horários das empregadas, que os corrijo quando recebo cartas da Autoridade das Condições de Trabalho ou alguma coisa que não está bem, por lapso. São muitas regras, às vezes por lapso falha uma coisa ou outra, sou eu que giro problemas com as funcionárias, que existem com frequência, que vou ao advogado. Infelizmente, já temos recorrido ao advogado para isso. Sou eu que admito e que demito, que faço o papel de má, às vezes, porque a minha mãe e a minha sócia não têm pulso, elas são muito boas. Muito boas. Eu não me considero má pessoa, só que elas deixam-se envolver muito com as funcionárias e às vezes têm uma visão humana que domina, que domina sobre a comercial e eu não sou assim. Por mais que me custe ver até uma funcionária a chorar, se eu achar que ela não é boa vendedora, se achar que é melhor para a empresa ela ir embora, eu arranjo forma de ela ir embora. Custa-me mas alguém tem que fazer esse papel e eu, inúmeras vezes, eu repito “Isto não é a Santa Casa da Misericórdia”, nós temos que ter aqui pessoas que vendam!”. Agora estamos com workshops de auto-maquilhagem e eu tenho como projecto contratar uma maquilhadora e despedir uma funcionária que lá tenho. Porque me fica mais barato ter uma funcionária que também maquilha do que chamar uma maquilhadora para dar aqueles workshops de auto-maquilhagem. (Berta, Comércio de Produtos de Beleza e para a Casa)

Eu noto que mudei um bocado o meu perfil, noto, eu noto isso, e noto que é por causa do que eu faço, do tipo de pressão a que eu sou sujeita, basicamente por causa desse tipo de clientes que eu tenho que me pressionam muito e eu noto que pronto, fiquei mais intransigente, não admito/Não é não admito o erro, tenho menos sensibilidade, dou menos tolerância, digamos assim, a esse tipo de falhas e pressiono muito as pessoas, eu sei que pressiono muito, para conseguir os meus objectivos, eu pressiono-me a mim e pressiono os outros. Aqui dentro, sou eu/reconheço que às vezes até são mais pressionadas do que/ eu reconheço que crio, mas só assim eu cumpro os meus objectivos. As vezes reconheço que posso gerar uma certa tensão e, e, como é que se diz, ah, de interesses,

conflito de interesses. Interesses, por exemplo, entre quem é responsável pela produção que quer entregar o produto/ tem que entregar o produto! Não é? Porque eu digo que tem que ser naquele dia, sou eu que defino o prazo nas ordens que eu digo, sou eu que negoço a parte comercial e a parte, portanto, dos homens, digamos assim, que fazem a entrega propriamente dita, porque têm que ir a vários sítios entregar e depois não têm tempo, e há assim, às vezes há um certo conflito de interesse que sou eu que fomento de certa forma, porque sou eu que pressiono, tem que ser, tem que ser, tem que ser! É, é, e é. E é, e é cumprido, porque tem mesmo que ser! E depois é a questão da imagem também e da minha palavra porque eu digo ao cliente “A mercadoria sai hoje e é hoje entregue ou sai hoje e vai hoje para o transitário, chega à Alemanha ou à Suécia na quarta-feira”, portanto tem que ser assim! Porque eu faço questão que a minha palavra seja cumprida, digamos assim, e não é só questão de, de palavra, é questão de negócio! Não é? E eu reconheço que pressiono muito as pessoas. (Angelina, Indústria Têxtil)

Ambas as empresárias, que não trazem de forma declarada o género para a descrição do seu quotidiano empresarial, preferem destacar como incidentes críticos ocorrências marcadas por um significado instrumental do qual se omite ou se distancia uma versão mais relacional-emocional-protectora. É dentro deste quadro de sentido que se pode interpretar os temas por elas escolhidos para me definirem o seu dia-a-dia de trabalho e, através deles, me tecerem a sua subjectividade empresarial enquanto centro: a valorização de uma performatividade racional e entusiasta da pressão e do (auto)controlo face a audiências predominantemente feminizadas; a rentabilidade económica e o controlo de custos como justificação para a instrumentalização e racionalização desses outros organizacionais femininos; e, no caso de Berta, a distanciação explícita desses outros (as sócias), interpretados como excessivamente emocionais e envolvidos.

A (re)apropriação destas significações para a constituição das subjectividades empresariais não é, todavia, feita sem a referência a um esforço individual de metamorfose e negociação de forma a corresponder a esse ideal de empresariado, como me é de imediato afirmado por Angelina no início do excerto, quando me conta que a sua performatividade instrumental é também ela consequência da instrumentalidade de outros sujeitos (extra)organizacionais que previamente ela identifica como sendo, sobretudo, empresárias do mesmo sector de actividade e suas clientes²⁸². A pressão para a conformação a esse sistema de significação resulta, ainda que não explicitado declaradamente no excerto escolhido, da acção de mulheres sobre outras mulheres (as clientes empresárias sobre Angelina e de Angelina sobre as suas colaboradoras). É neste processo de influência mútua, operada numa relação de poder e como efeito desse discurso instrumental, cujo género não é todavia tornado visível mas assumido como neutro, que se produzem legítimos sujeitos empresariais e organizacionais e que Angelina se constitui a partir de uma posicionalidade de centro no empresariado. Porém, em

²⁸² Ver nas páginas 286-287 o excerto de Angelina sobre as suas clientes e nas páginas 298-299 o modo como ela caracteriza a sua relação com a sua chefe da produção.

Berta, o esforço expresso a partir de um estado de alma (“por mais que me custe”), não a deixa tranquilizada porque percebe que ao fazer-se empresária acaba por granjear um custo negativo por não mais corresponder a um universo sócio-simbólico que remete para os afectos e o acto de cuidar. Berta parece considerar que para produzir a sua autenticidade como empresária a partir dessas significações instrumentais, necessita de, a um mesmo tempo, se interditar a uma performatividade relacional aberta e próxima que não lhe garante uma posicionalidade de centro no que ela interpreta como o ideal do empresariado, empurrando tais significações para subjectividades das suas sócias que são, assim e de certa forma, *desempresariadas* a partir de uma posicionalidade de margem constituída por tais significações e que diria, embebidas de uma feminilidade convencional dominante.

Neste jogo com o discurso instrumental do empresariado surge também uma demarcada tentativa de separação entre público e privado que torna visível a genderização explícita das empresárias enquanto mulheres e a necessidade de estas se excluírem da sua condição genderizada privada e pessoal para se tornarem centro no empresariado. Eugénie, empresária de um negócio familiar de comercialização de materiais para construção civil, reconhece que a concepção do sujeito empresária pressupõe a exclusão de uma dimensão da vida que passa pela casa, a família e, ainda, surpreendentemente, por um tempo pensado exclusivamente para um “eu-individual-interior”.

As mulheres empresárias, eu acho que são/ pronto são pessoas que se (pausa) arriscam, também. Que se atiram para o mundo dos negócios, e, e/ mas se calhar muitas vezes acabam também por deixar de lado a sua parte, um pouco, um pouco de si, um pouco de si. Ah, nós quando nos dedicamos muito a determinado tipo de actividades, seja homem ou mulher, acabamos / há outra parte de nós que, que fica mais de lado. Ah, como pessoa, como pessoa. Como pessoa quer dizer, como pessoa ela transmite-se também naquelas actividades que vamos desenvolver como empresária. Empresária não existe sozinha, sem a pessoa nela integrada não, é? Ah e eu acho/ na/ portanto, todas as qualidades ou defeitos que a pessoa tem se vão, se reflectem na, na empresária, em si. Na empresária ou empresário. Portanto, e, e enquadrando hoje/ as empresárias/ porque não há duas pessoas iguais. Não há duas pessoas iguais. Ah, mas penso que quando as pessoas (pausa) são muito solicitadas, muito expostas, muito/ se calhar há um mundo interior que fica sempre, fica sempre, tem que ficar de lado. Porque não há tempo para tudo. Não se tem tempo para (pausa) pronto para/ para se fazer as actividades exteriores ou (não) se tem tempo para se pensar também em si, para pensar na, para dedicar à sua vida, à sua família, à sua pessoa. (Eugénie, Comercialização de Materiais para a Construção Civil)

A dimensão privada e pessoal que no início e no final do seu testemunho emerge associada às mulheres é também alargada à figura neutra de “pessoa”, através da qual Eugénie reconhece subversivamente que essa área da vida que fica de fora do fazer empresariado faz, afinal, parte de toda(o)s os que fazem empresariado e que têm que lidar com uma versão instrumental que parece não conter a pessoalidade de cada um. A armadilha de género do privado como constrangimento a uma vida privada ou do público como espaço interdito a uma vivência plena da vida privada desloca-se assim de um sujeito genderizado no feminino para um

outro que emergindo como geral e neutro ao género se materializa no substantivo indefinido “pessoas”.

O seu excerto é todavia atravessado pela dúvida que tal separabilidade seja passível de ser concretizada e com esta hesitação Eugénie desfaz uma das premissas da versão instrumental do empresariado, ainda que a volte a retomar no final da reflexão. Desta tensão e de uma reflexividade que reconhece as dificuldades de conciliação de mundos da vida interpretados como separados, emerge diria, uma resistência, não necessariamente oposicional, que dá conta dos custos que uma significação instrumental normalizada traz para a vida de todas as pessoas, e nisto, desnormalizando-a, inclusive pelo reconhecimento da sua difícil concretização.

Num outro contributo, é Flora que ao constituir-se enquanto empresária a partir da sua metamorfose por tempos diversos expõe um fazer empresariado instrumental e fechado à imaginação, rejeitando, em simultâneo, uma posicionalidade de margem marcada pelo constrangimento da feminilidade que naturaliza a ligação simbólica das mulheres ao contexto privado da casa e da família e que ela também torna visível no seu testemunho. Contudo, a masculinidade do empresariado não é declaradamente questionada, deixando-se intocada a sua ordem de género.

Quer dizer, estou sempre a crescer. Há seis anos atrás eu, sei lá, eu acho que mesmo em termos financeiros, vejo as coisas de maneira diferente. Acho que não consigo comparar. É a experiência que de facto, as experiências, o conhecimento que vamos adquirindo, a forma como vemos as coisas, tudo vai mudando em termos profissionais. A abertura que temos. Era uma empresária verde e agora sou uma empresária laranja (risos). Sem conotações políticas (risos). Às tantas era as cores que eu escolhia. Amadureci. Eu era, numa altura, eu era uma pessoa muito mais fria, mais rígida ah, menos/tenho uma familiar que me diz muitas vezes, como é que ela me costuma dizer/ agora diz menos, porque eu de facto não sou tanto. É/no fundo tem a ver com isto, não me recordo do termo que ela costuma usar/ eu tinha as ideias muito fixas e neste momento não as tenho e quero ter cada vez menos. Uma vez fizeram-nos uma formação, de motivação e que nos deram uma folha de papel, não sei se já lhe fizeram/ uma folha de papel em que nos pediram, e tinha um quadrado numa das páginas e nos pediram para fazer um desenho na folha, na folha, e eu fiz o desenho na folha, toda a gente fez, e pronto, a formação era para isso mesmo, para nos mostrar que nos pediram um desenho numa folha, nós fizemos o desenho na página e dentro do quadrado. Temos que abrir os horizontes e a tudo à nossa volta e imaginar o que não vemos, pronto acho que é para aí que eu quero caminhar. Implica isso e implica de facto, o que eu sinto, pelo facto de ser mulher é uma maior responsabilidade, pronto. Porque nos fazem sentir isso, uma responsabilidade, somos mulheres, portanto. Acima de tudo na vida pessoal. No sentido de termos de ser mais sacrificadas, na casa, naquilo que já falámos que eu não aceito, naturalmente. De todo. Não aceito mesmo//Não é fácil ser-se uma mulher normal na acepção que lhe quero dar e que já percebeu e ter-se sucesso profissional. Não se consegue. É, é muito difícil. Pode acontecer, mas não é fácil. Eh. É preciso ter-se muito apoio, da família. Da minha família eu tenho imenso apoio (...) e portanto, o ser como sou e ter o apoio que tenho, familiar, é fundamental para conseguir/Primeiro porque me sinto realizada, para ter liberdade, para fazer o que bem me apetece. E segundo, para de facto ter tempo, o tempo necessário para que as organizações consigam crescer. Por que se não temos problemas // Eu digo que não sou uma mulher normal, não porque ache que me aproximo mais dos homens na essência, não. Sou uma pessoa sensível, ponderada, às vezes reajo assim, tento não reagir a quente. Porque a quente não devo reagir. Portanto, nesse aspecto, dou-lhe o exemplo, na minha relação pessoal eu era sempre muito ponderada, calava-me, ouvia o que tinha a ouvir, calava-me e a seguir era capaz de pensar no que ia fazer. O meu marido, não. Reagia na hora. Fosse para o que fosse.

Acho. Acho que sim. Ah, pronto, considero que tenho essas coisinhas todas que as mulheres têm, diferentes dos homens, sou diferente porque tenho uma força interior que me faz pensar que tenho que fazer o que eu quero. Não gosto que me digam “Não faças isto porque eu não quero”. As mulheres têm mais dificuldade porque normalmente tudo luta, tudo o que está à volta da mulher luta contra isso. Dizem-lhe, tu tens que ter o trabalho de casa, tens que ser tu a ir buscar o filho ao infantário. Não te fica bem estar mais tarde fora de casa. Não te fica bem chegar a casa acompanhada de um homem, seja teu amigo, seja profissional. É todo este conjunto de coisas que eu não consinto. E que eu não vejo da mesma forma. (Flora, Serviços de Consultoria em Gestão e Formação)

É no seguimento da sua metamorfose enquanto empresária por emancipação de um fazer empresariado instrumental que Flora torna visível os constrangimentos de género que se colocam às mulheres e a sua posicionalidade de margem neste contexto, pela exigência de uma maior responsabilidade “acima de tudo na vida pessoal”. Constrangimentos que ela depois explica mais adiante e de que se afasta ao caracterizar-se como não sendo uma mulher normal. A ligação que ela estabelece entre os vários temas e a sua ordem de apresentação parecem sugerir que tal exposição da visibilidade do género (directamente, o das mulheres e, indirectamente, o do empresariado enquanto masculino) e, com ela, da desigualdade das mulheres pela sua associação naturalizada à vida privada, só lhe é agora possível porque ocorreu o seu “amadurecimento” numa posicionalidade de centro dentro do próprio empresariado. Posicionalidade que lhe foi granjeada por significações instrumentais de que ela agora pode e deseja descolar-se. No final, o seu objectivo é não só ressignificar esse centro do empresariado mas também o que significa ser mulher, ao recusar, enquanto tal, ser ligada de imediato a esse outro lugar privado. Neste excerto, ela reinventa-se então como sujeito singular que não sendo homem também não é mulher. Por outro lado, essa sua excepionalidade acaba por se instaurar como a norma, ou seja, ser empresária significa ser excepional, sendo que a excepionalidade se transforma na norma para caracterizar as empresárias, o que exclui todas as outras mulheres que não se encaixam nesta norma, ou seja, mulheres percebidas como normais.

A relação de aproximação ou resistência ao discurso dominante do empresariado, doravante definido, sobretudo, pela rendibilidade económica poderá, ainda, ser caracterizada por um movimento discursivo de “toca e foge” com o próprio nome de “empresária” e justificada pela especificidade das áreas de negócio. É neste sentido que nos testemunhos das empresárias Olive e Beatriz a reformulação da performatividade empresarial acontece por metamorfoses e ajustamentos constantes na forma de significar o empresariado, remetendo-o para uma construção sempre indeterminada e contraditoriamente genderizada, não obstante tal genderização permanecer invisível. É neste processo de transformação constante que as participantes se conseguem salvar enquanto empresárias e profissionais de áreas

inscritas numa feminilidade dominante e convencionalmente ligada ao cuidado do outro: a educação e a saúde.

Talvez não o seja da forma ideal (de ser empresária). Eu estou à frente da gestão mais pedagógica da escola. No fundo estou na direcção geral da escola mas com uma vertente de grande responsabilidade ao nível pedagógico. É evidente que há sempre a ideia de que as escolas não são empresas, não é? Que há grande separação, mas infelizmente isso não pode acontecer, não é? Porque isso não é mesmo verdade. É efectivamente uma empresa, uma organização com objectivos completamente diferentes. Os seus produtos de venda não são geralmente aqueles que realmente são mais entendidos como produtos nas organizações assim mais características, mais habituais. Nunca penso na minha postura, ou no papel que ocupo como isso (ser empresária), apesar de ter que ter isso muito presente. Empresária naquilo que é muito mais, sei lá, que é mais, posso dizer entendido, de uma forma geral, não é? Do que é uma empresa, se organização comercial, se organização interna. É diferente. Não consigo entrar muito dentro desse mundo. Portanto, eu não sou muito desse mundo. Eu sou mais do outro mundo (ri). Portanto, apesar de que todas as decisões dentro da escola e tudo aquilo que se decide em termos de evolução e de investimento, etc., é evidente que tenho todas essas preocupações, não é? Portanto, não consigo colocar-me dentro desse mundo empresarial mais conhecido, mais/ apesar de/ou seja esse padrão, eu não consigo entrar muito dentro desse padrão. Apesar de/ Não é uma recusa. É uma forma diferente. Completamente diferente de actuação mas considero que realmente a escola é uma empresa e por isso se estou à frente dela posso ter esse nome de empresária. (Olive, Serviços de Educação).

A minha empresa é “sui generis”. Não é propriamente encarada sob o ponto de vista mercantilista, mas antes de mais sob o ponto de vista de serviço, prontos. Eu só sou empresária porque enveredei pelo serviço ao público, portanto, serviço no sentido de melhorar a saúde. Só que depois a vertente comercial é uma segunda parte inerente e importante, é evidente, porque nós temos que sobreviver, mas não é o principal fim. O principal é sem duvida colaborar e melhorar a saúde das pessoas//Eu sou empresária por uma consequência de uma minha primeira opção que é o serviço público de saúde. Pronto, eu também poderia ser/estar no serviço público, mesmo num hospital ou noutra organização qualquer, mas como adoro o contacto pessoal com as pessoas, optei pela farmácia de oficina que é realmente aquela que me permite o contacto diário com as pessoas e de tentar resolver pontualmente cada problema que me surge //Os meus irmãos são economistas, estão na área dos números que nunca foi a minha perdição. Portanto, eu nunca sequer pensei, sequer pensei seguir os passos deles porque era, pronto, era uma área que me fascinava. Não é? Pronto, eu acho que/foi um bocado por acaso, quer dizer, o facto de ser, o facto de eu ser farmacêutica, porque se na altura eu tinha enveredado, que eu enveredei, pelo laboratório, que eu escolhi, de análises, se tivesse feito esta, esta introspecção, e verificasse com muito cuidado se era isso que eu queria, provavelmente seria. Mas, mas, não, acho que não devia ser uma pessoa muito talhada no sentido de não me sentir realizada, porque não tinha realmente a grande parte do que eu gosto e, neste momento, até já gosto da parte de gestão. Pronto já estou, já estou nisto há muitos anos e, e já, a gente sem querer/ embora continue a dizer que a parte mais importante da minha vida é a vertente ciência, saúde e não, não a gestão. A parte técnica da farmácia (...). Nunca vi isto como um aspecto mercantilista porque repare. É muito mais difícil para nós negar medicamentos do que os ceder. E foi uma coisa que eu/ comecei a negar desde sempre. Marquei a diferença nessa altura. Nessa altura, qualquer pessoa chegava, pedia um antibiótico, pedia uma bensaio/ pedia sei lá o que for. E quando lhes negavam, as pessoas ficavam atónitas a olhar para nós, não é? E é preciso explicar porque não damos, explicar que estamos a prestar um serviço à saúde pública, explicar que a pessoa não deve tomar e se eu pensasse em termos mercantilistas vendia, metia o dinheiro na caixa, não é? Das grandes discussões que eu tinha com o meu irmão mais velho era realmente isso. Ele muitas vezes disse “ mas tu tens é que pensar/ “não, não tenho. Eu tenho é que pensar na saúde das pessoas. Não posso de maneira nenhuma pensar na minha caixa ao fim do dia!”, porque isso era uma perfeita, isso era a negação da minha profissão, então, eu deixava de ser farmacêutica e ia ser realmente gestora de outra coisa qualquer, não é? Portanto é um bocadinho diferente, a perspectiva é diferente, a perspectiva não é de números. (Beatriz, Comércio, Farmácia)

Nos testemunhos das participantes destaca-se uma ambiguidade entre a empresa significada através da primazia da rendibilidade económica e da decisão racionalizada e uma outra significação desligada dessa rendibilidade imediata e defensora de uma consciência social que é pensada e justificada a partir das vivências quotidianas dos espaços e funções

organizacionais – da escola e da farmácia, de directora pedagógica e de farmacêutica – com as quais as empresárias tendem a identificar-se e pelas quais reivindicam uma posicionalidade de margem no jogo simbólico do empresariado para assim o reescrevem de um outro modo. É desta tensão entre diferentes significações profissionais e organizacionais e uma ideia abstracta e convencional do empresariado assente numa instrumentalidade numérica e destituída de preocupações humanas e sociais que toma, então, forma o sujeito empresária. Deste modo, a posicionalidade assumida nunca é num só dos “mundos”, sendo que o primeiro surge como socioculturalmente mais próximo da feminilidade do cuidar e da preocupação/responsabilidade pelos outros e o segundo como não lhes sendo natural e convencionalmente associado ao simbólico masculino, marcado pelo primado do económico, nomeadamente pelo mercantilismo.

Um novo significar do empresariado passa, então, pelo empurrar dos significados masculinos normativos para uma posicionalidade de margem, enrolando-os discursivamente na nova significação que, contudo, emerge, ainda, como pouco definida e articulada e que não deixa de ser reconhecida como imperfeita na sua forma de correspondência com esse mundo idealizado. A deslocação entre os dois discursos, um definido e normalizado e do qual as duas participantes tentam distanciar-se e o outro ainda indefinido, marginal e imperfeito mas com o qual se identificam, é então efeito da ambivalência entre o género do empresariado que não lhes é natural e o género de uma especialização profissional a que correspondem. Revela-se, assim, uma resistência não oposicional ao discurso idealizado do empresariado, o qual elas involuntariamente acabam por ressignificar a partir da posicionalidade de margem do género das suas áreas profissionais. Existe, portanto, um jogo que se faz com as convenções duais e essencializadas de género dos seus fazeres organizacionais mas que as participantes transgridem ao jogarem em ambos os tabuleiros sócio-simbólicos. A dificuldade de lidar com o nome “empresária” e os movimentos discursivos de “toca e foge” são então efeitos dessa tensão. Uma tensão que ocorre também nos negócios masculinos/masculinizados como seguidamente exemplifico com o testemunho de Louise, ligada à consultoria e auditoria em gestão.

A filosofia de negócio que adoptei no princípio foi a questão da qualidade e da utilidade do trabalho que prestava de alguma maneira. Isto foi a minha base de crescimento. De vez em quando repenso, mas tinha a ver com isso. Porque eu achava que sendo mulher numa profissão de homens, não podendo fazer publicidade de maneira nenhuma (esta profissão não pode ser publicitada pelo estatutos da ordem da profissão), só me podia/ como é que me implementava no mercado? Eu não vinha das finanças como muita gente vem, porque há muitos colegas que passaram das finanças para esta profissão, portanto, e eu tinha que ver que estratégia podia adoptar para me dar a conhecer, que tinha tirado o curso de revisora// Sendo mulher nesta profissão, eu achava que a única maneira que eu podia afirmar-me na profissão era por desempenhar um trabalho que fosse útil à empresa onde eu estava a

trabalhar e que eles sentissem que eu tinha competências para isso. Útil porque é assim: o nosso trabalho, pronto tenho que enquadrar se não, não percebe, o nosso trabalho é um trabalho obrigatório, somos pagos pelas empresas mas vamos fiscalizá-las. E, então, a ideia que eu tinha da profissão é que a profissão estava a ficar mal vista. Continua a ter alguns problemas agora com os escândalos, etc. E eu considerava que a profissão estava a ser mal/ não era assim muito bem vista porque/ a maior parte das pessoas dizia assim “os revisores só dão/ vêm aqui uma vez por mês, uma vez por ano e todos os meses levam dinheiro” quer dizer era um serviço muito bem pago sem, sem trabalho. E era assinar. E era de tal maneira que a terceira empresa que eu tive que me apareceu, a quarta empresa que me apareceu, eu tive alguns problemas porque o senhor disse-me que era caro o que eu queria levar. Porque eu levei os honorários mínimos estabelecidos pela ordem/ e disse que era cara porque ele só queria que eu assinasse o papel. Portanto, eu disse-lhe que não, que não assinava o papel, que tinha que trabalhar para assinar o papel, e, então, que se calhar não podíamos trabalhar em conjunto. Não disse assim mas disse “Mas olhe que eu tenho”, pronto, depois ficou de pensar e depois acabou por me contratar. Mas eu estava a dizer-lhe “útil” era no sentido daquilo que era/ dentro do que era exigido por lei fazer trabalho, não é? Que nem todos faziam na altura para tentar dignificar um bocadinho a profissão, pronto. Adoptei uma postura diferente de trabalho, de trabalhar. (Louise, Serviços de Consultoria em Gestão)

A reflexão de Louise centra-se na competência profissional para neutralizar o seu género enquanto mulher cuja outridade e posicionalidade de margem nestes contextos torna visível e à qual todavia recorre para ressignificar o empresariado a partir de uma ética diferenciada. Assim, são dois os momentos que marcam o testemunho de Louise. Primeiro, são tornados visíveis o seu género enquanto mulher e o género do empresariado como masculino/masculinizado para que depois ela possa dar conta do processo de metamorfose de desgenderização de si enquanto mulher pelo recurso à competência, operando, deste modo, a neutralização da sua condição genderizada e a conquista de uma posicionalidade de centro no empresariado. A resolução da sua inadequação de género é assim resolvida por si própria, individualmente, e por recurso a uma meritocracia reconhecida nesse contexto, sendo através dela que Louise ganha controlo sobre a sua performatividade empresarial. Segundo, a superação dessa condição de género por recurso à competência masculina é enrolada numa ética de honra e virtuosismo profissional que fura as regras do jogo de um fazer normativo com que caracteriza o universo masculino onde actua como empresária. Para Louise essa inversão da norma da performatividade empresarial parece emergir da sua distintividade de “margem”, posicionalidade de que se serve para estrategicamente recentrar o que é normativo, neste caso, na relação com os clientes e por oposição aos seus pares masculinos profissionais e empresariais. O sujeito empresária emerge assim desta tensão entre o mérito profissional que pede a sua desgenderização e invisibilidade enquanto mulher – impedindo, por isso, o reconhecimento da manifestação de uma distinção de género – e a redefinição de si a partir de uma outra ética profissional que parece surgir indirectamente associada à sua condição genderizada de mulher.

Neste vários testemunhos pudemos identificar a tensão que constitui as subjectividades empresariais a partir de dois movimentos discursivos diferentemente genderizados e

contraditórios: um que para afirmar uma posicionalidade de centro se faz pela reapropriação das significações normativas do empresariado instrumental e em que o género é tornado invisível (o seu e o do empresariado); e o outro ainda não totalmente esclarecido e definido mas que bebe na feminilidade dominante e convencional do cuidar, numa vida privada centrada num eu-individual, e numa outra ética empresarial. No primeiro movimento, a reclamação dos significados normativos permite às empresárias reconstruírem-se como diferentes sujeitos genderizados que recusam ser armadilhadas pelo género mulher, estilizando uma versão essencializada deste e suscitando outras interpretações, ao relacioná-la por direito próprio com a instrumentalidade. No segundo movimento, o género, quando tornado visível, serve sobretudo estratégias de ressignificação do empresariado.

Estes testemunhos não deixam assim de ser uma subversão de significados genderizados que assumimos como separados e que aqui se misturam e se sobrepõem, baralhando e diluindo fronteiras de género e empresariado. Em última instância, o que está em causa é o acesso ao poder de se definirem como sujeitos empresariais inteligíveis e reconhecidos socioculturalmente. O jogo de poder de género que se expressa no direito destas participantes se significarem enquanto sujeitos empresariais “autênticos” é, ainda, mais explícito quando se aborda directamente a autoridade empresarial.

6.1.1.2.2. (Re)definindo a autoridade

A interpretação da construção da performatividade empresarial pede ainda uma reflexão sobre a constituição da autoridade e o modo como as subjectividades das participantes se constituem em relação a ela. A autoridade emerge como espaço simbólico masculino do qual as empresárias em simultâneo se apropriam ou ao qual resistem para constituir as suas identidades empresariais. Tal relação íntima entre masculinidade e autoridade é tornada explícita por Ana quando me fala da sua “falta” por ser “mole” e da sua vontade de ser mais autoritária, o que julga importante para quem é empresária. Falta que é apenas resolvida pelo apoio de uma figura masculina.

Ora bem, eu sou um bocado mole. Não tenho, não tenho/ tento ver a parte delas e isso muitas vezes é difícil, não é? Difícil de equilibrar. Eu gostava de ser uma pessoa mais. Eu gostava de ser uma pessoa mais autoritária. Não sou autoritária. Por isso, por um lado acho que acaba por funcionar bem, acho que tem funcionado bem mas penso que por vezes para começar a gerir um grupo grande uma pessoa tem que ser mais autoritária, uma pessoa tem que ter um bocado mais essa postura. Eu para já tenho conseguido pela minha maneira de ser (...) O meu marido também me ajuda imenso. O meu marido é uma peça fundamental porque ele dá-me muito apoio e tem já essa maneira, um pouco mais autoritário, por isso a gente complementa-se. (Ana, Serviços de Estética)

Nas narrativas anteriores já está, aliás, presente o jogo de negociação que as participantes estabelecem com a mentalidade do empreendedor para legitimar a sua autoridade enquanto sujeitos empresariais, sendo que reclamar essa autoridade pressupõe uma reapropriação de significados instrumentais ligados à racionalização e ao controlo dos outros sujeitos organizacionais. São esses significados que lhes permitem demover a suspeita de usurpação indevida dessa autoridade e desfazer-se do género mulher, condição genderizada que não se coaduna com a retenção de poder. Tal é bem explicitado na relação de Berta e Angelina com as suas colaboradoras e/ou sócias. A performatividade que aqui se reclama é, então, a de um sujeito empresária que se define pelo poder. Em Ida, como ilustrado pelo excerto seguinte, essa performatividade aparece desvinculada, inclusive, de qualquer estado feminino “anómalo” e “excessivo”.

(...) (ri) eu não sei. Acho que me têm muito, muito respeito porque eu sou uma pessoa que expludo por tudo e por nada. Quer dizer se se/ Não sou nenhuma maluca, nem nenhuma histérica, não é? Mas acho que sou, às vezes até vejo e tolero e há enganos que tem que se tolerar, têm que se resolver os problemas, têm que se/ não é? Resolver e não é ralar nem saltar mas, mas há uma outra parte, que eu sou muito, muito rigorosa no trabalho. Muito, muito, muito. Quer dizer, aquilo que eu/ neste momento, em relação a, estou aqui em cima não estou a ver não é? Mas sou uma pessoa que não admito nenhum operário durante o trabalho a falar, nem a olhar para o lado, nem a rir, nem a/ trabalho é trabalho. Aqui no escritório estão aqui os meus filhos e de vez em quando se preciso de fazer aqui um pé-de-vento faço e ponto final e acabou! Quando é preciso chamar alguém à atenção, por exemplo, pessoas que entram foras de horas ou o quê, ah! Já sabem que levam logo por tabela, podem ter a certeza. Agrade-lhe ou não, levam logo ali. Eu que esteja num dia não, ah! Podem ter a certeza! Por isso, aqui dentro, todas as pessoas, não é que tenham medo de mim, mas respeitam-me porque eu também respeito. Não trato mal ninguém. Não admito é que as pessoas andem aqui a fazer que fazem, não é? Se é trabalho é trabalho. As horas de trabalho são/ acho que para mim devem ser aproveitadas ao máximo porque o pessoal chega a/ tem os intervalos e chega às 5 e meia e também sai. Não é? E se ficam 10 ou 15 meninas a trabalhar, elas picam no relógio de ponto e esse, esses 5 minutos vão acrescentando, não é? E no fim do mês são pagas como horas extras. Por isso, isso aí/ só aquilo que não vejo é que podem fazer, nas minhas costas não é? Porque na minha frente, isso pode ter a certeza, quando estou presente sou capaz de explodir, mas explodir e de que maneira! Isso pode ter a certeza. Não, (palavra imperceptível) ou melhor feito, porque eu qualquer coisa se explodir, não chamo ninguém de parte para passar um raspanete. É na hora, e na frente de quem estiver. (Ida, Indústria Têxtil)

Ao excluir de si termos como “maluca” e “histérica”, Ida recusa a ideia de que ter poder é algo que não é natural à mulher. Inversamente e através de uma subversão indevida, ela reconhece que ter poder sendo mulher, não significa ser louca ou histérica. Ida normaliza, então, a sua autoridade que exerce sem culpa e sem grandes explicações sobre outros organizacionais. Como empresária tem simplesmente o direito legítimo a furar as convenções normativas de género e invadir o discurso do poder, reapropriando-se deste como algo que lhe é natural/normal sem que seja necessário proceder a qualquer forma de remedeio que resolva a performatividade transgressora.

A autoridade reclamada por Ida parece inscrever-se numa masculinidade patriarcal e tradicional que contraria a autoridade instrumental de Berta e Angelina²⁸³. Porém, ambas as performatividades reproduzem a autoridade masculina como legítima e estilham a versão essencializada de uma versão feminina do empresariado que liga as mulheres a uma autoridade democrática e relacional. Resumindo, as participantes que assim se constituem como autoridade são centro porque são elas mesmas a corporalização do poder que exercem sobre outras mulheres e homens e as maiores defensoras deste modo de fazer empresariado. A reapropriação dessas significações masculinas não necessita assim de ser justificada demoradamente. Também não requer que se remedeie a ordem de género pela fidelidade das participantes a uma história única de mulher e de feminilidade, igualmente transgredida pela “usurpação” dessa autoridade masculina, através da afirmação de qualquer ética relacional. As subjectividades empresariais das participantes que assim se definem reproduzem e transformam a significação de autoridade empresarial e de género: reproduzem, porque aderem a uma simbologia que privilegia certas masculinidades; e subvertem porque invadem esse território que à partida lhes é interdito, criando perplexidade social e relacional e descolando-se de uma ideia de mulher e feminilidade à qual não se associa autoridade. Estas são, assim, não só narrativas reprodutoras mas também subversivas dos grilhões da ordem de género no empresariado para as mulheres e, por isso, uma forma de subversão indevida e não oposicional.

O reconhecimento da autoridade pressupõe também um processo de metamorfose que coloca as empresárias numa posicionalidade de centro porque supera inclusivamente a falta das figuras masculinas construídas por uma fragilidade e emocionalidade tidas convencionalmente como femininas. A posicionalidade de margem no empresariado é assim reservada a estas figuras masculinas. Tal é ilustrado por recurso a incidentes críticos ligados ao acto de despedir que surge como uma forma de confirmação das participantes enquanto corporalizações da autoridade empresarial e da falta “feminina” como sendo, afinal, coisa masculina.

É deste modo que, em Phoolan, o acto de despedir constitui-se como um exercício empresarial que confirma o seu centro nas hierarquias organizacionais e familiares genderizadas e legitima a sua autoridade no empresariado, sendo aquele a manifestação explícita de uma relação de poder e do seu poder enquanto empresária.

Quando tive que despedir pessoas que gostava bastante, foi muito difícil mesmo. Porque tinha direcções de/ repare isto é/ como é uma empresa familiar/ tinha do género o anterior encarregado era sócio do meu pai e amigo de muitos anos. Ter que despedir uma pessoa que conheci toda a minha vida. Custou bastante. Que/ principalmente

²⁸³ Ver páginas 238-239.

essa pessoa custou-me, custou-me imenso. Esse foi um dos momentos mais (críticos) // Porque era uma pessoa (palavra imperceptível) relativamente bem, tinha criado vícios cá dentro. Repare, era uma pessoa que estava cá desde a origem. Não deixava implementar novas, novas regras. E não deixava de ser amiga (...) Embora eu achasse que era a melhor forma/ foi na altura/ para a empresa sobreviver, porque era um homem/ porque no fundo era encarregado, não produzia, tinha um/ tinha é o tal factor, ordenado. Ah, e entretanto, se houvesse uma ordem lá em baixo não era acatada, atenção: como já tinha sido sócio. Entretanto passou a ser/ passou a ser só encarregado. Se eu dissesse que aquele/ o que tínhamos de fazer, era para ser feito de uma determinada forma, ele não permitia. Porque ele, normalmente/ e era/ porque tinha tomado as rédeas sempre, teria que ser efectuado dessa tal forma. Entretanto/ mas também foi fácil, ele aceitou. Não, não houve conflito nenhum. E foi embora já há algum tempo // O meu pai pensou que eu era uma pessoa mais (pausa) mais/ como se costuma dizer, mais mole, mais flexível, mais/ e afinal acabou por descobrir que não era/ porque quando tivemos que intervir nesse/ a única pessoa que teve coragem para isso fui eu! No fundo teve que ser. Tanto um como o outro não tinha (refere-se ao pai e ao marido seu sócio e colaborador, respectivamente) / nunca nenhum teve coragem para despedir ninguém. Nenhum deles teve coragem porque havia muito factor, É o tal factor afectivo, o meu pai era impensável conseguir. Da forma que ele é/ parece uma pessoa bastante, bastante forte, bastante/ mas é muito cá para fora. Porque na/ é do género para dar um raspanete, é muito, muito fácil. Agora para tomar uma atitude para mudar a vida a outra pessoa, ele em/ em toda a vida dele despediu ninguém, repare, nunca conseguiu. Ah, ouve outro despedimento que tive muito, muito/ que me custou, esse foi um excelente funcionário, foi a primeira pessoa que despedi cá dentro. Foi um excelente funcionário só que tinha um problema, mesmo se, se se exaltava andava cá dentro a agredir os colegas. E cheguei a entrar lá e ver sangue/ Andar à/ entretanto foi despedido porque já ninguém falava com ele e do género se, se se lembrasse e tivesse um martelo atirava se, se chateasse com alguém e por esse mesmo motivo foi despedido. A nível do trabalho era do género/ Fazia/ era capaz de fazer uma máquina num instantinho, a nível do trabalho. A nível de condições humanas ele não sabia falar com ninguém. Essa foi a primeira pessoa que despedi. E o meu pai que é aquele senhor que resmunga com toda a gente, que se (palavra imperceptível) nunca o conseguiu fazer. E também devido às atitudes/ é assim Portugal está em crise, a metalomecânica está em grande crise, não é necessário. Máquinas do estrangeiro vêm para cá a metade do preço As pessoas que nos comprem só pensam na assistência técnica É do género, sabem que vão pagar mais ou pagam o mesmo, mas têm a assistência aqui ao pé. E pagam muito menos. É por isso que nos comprem. Ou, então, porque nos conhecem, ou porque não existe máquina E fazem-no à medida do que, do que pretendem. (silêncio) É assim, o que eu estava a dizer. Exacto. Ah, e é assim, todas estas, estas decisões que tomei para tomarmos o bom caminho é daí que o meu pai agora, também tenha mais confiança em mim, mas que foi/ que custou, custou. Bastante. (Phoolan, Indústria Metalomecânica)

Em paralelo ou simultaneamente a este jogo de negociação, surge uma tentativa de reescrever a autoridade a partir de uma relação paradoxalmente inversa e que pede a neutralização da relação de poder entre os sujeitos organizacionais e profissionais, aliás já antevista na citação de Ana²⁸⁴ e, por isso, defensora de uma experiência de horizontalização das relações laborais, deslocando o empresariado de uma associação directa ao poder.

Eles só acham que eu sou muito boazinha. Que eu não considero que isso é/ que isso é muito mau. Uma das coisas que eu acho que eles me podem criticar mais é que não dito regras muito forte. Acho que é das coisas que eles me podem e que sei que alguém / que às vezes dizem-me mesmo “a Doutora devia dizer é assim, assim e acabou”. Mais, mais directiva. Sei que é uma das coisas de que eles me acusam /de resto, acho que eles gostam/ uma das qualidades que eles mais gostam é que eu gosto muito disto (pausa). Portanto, eu trabalho ao lado deles. Eu posso estar aqui dentro e eles estão ali (pausa) mas é preciso fazer outra coisa e eu estou ao lado deles. Portanto, sou boa ouvinte, também sou/ tenho perfeita consciência dos problemas que eles têm ao desempenhar aquelas coisas. Não estou de gabinete nitidamente a trabalhar “ah isto tem de ser feito assim, não nos podemos, isto não pode acontecer”. Digo “Isto não pode acontecer”, mas sei que aquilo pode, aquilo acontece de vez em quando (risos). Eu digo, mas sei. Portanto, às vezes a maneira como chamo à atenção é muito real porque sei que as coisas acontecem. Portanto, não digo só “Isto não pode acontecer” digo “Vamos lá ver o que a gente vai fazer para isto não acontecer”, e porque, porque, trabalho muito ao lado deles. Acho que é das coisas que eles mais apreciam em mim é trabalhar muito ao lado deles. E pronto, procuro, procuro ajudá-los em tudo que, em que eles

²⁸⁴ Ver página 246.

precisam e isso, acho que sim, acho que eles não, não se podem queixar. Mas acho que eles me respeitam perfeitamente, consigo que eles façam, até consigo ver/ moderá-los muito benzinho. Sei que eles me respeitam, qualquer um deles, mesmo o senhor José que é assim, que é a assim aquela ovelha negra e também me respeita perfeitamente. Não tenho dúvidas nenhuma / ele é assim porque pronto. Tem a mania que é homem (risos), tem a mania que é macho. (risos) É mesmo, é mesmo por isso. Prontos. Quando perder aquela mania, agora já não perde já tem quase cinquenta anos, não vai perder aos cinquenta anos. E depois os colegas não o chateiam muito e como os colegas não o chateiam muito também, mesmo assim. Não. Eu acho que sou chefe mas pouco. É mas eles, eles cooperam muito bem comigo eu não tenho razão de queixa nenhuma deles, de qualquer um deles. (Alda, Comércio, Farmácia).

Dentro da contribuição narrativa de Alda, a “falta” de autoridade é transformada, então, em qualidade, sendo este um jogo discursivo que continua à procura de uma posicionalidade de centro dentro do empresariado mas a partir da sua reinscrição numa outra forma de se relacionar com a autoridade. Isto, não obstante um certo sentido de que tal performatividade está “fora” da norma, o que lhe é lembrado pela(o)s suas/seus colaboradora(e)s e um colaborador mais velho que “tem a mania que é homem, tem a mania que é macho”. Alda confirma assim que esta forma de *empresariar* que recusa uma relação directa com o poder masculino pela imposição da autoridade é sempre um risco quando se faz empresariado e, por isso, um risco de ser colocada numa posicionalidade de margem. Embora, neste jogo, o género desta forma nova de fazer empresariado, mais relacional e empática, permaneça invisível, facilmente este pode ser relacionado com uma simbólica feminina que, contudo, se repete num contexto que não é “naturalmente” seu. Os significados de género são assim deslocados do sítio, apesar do perigo de reprodução da ordem de género que pode estar contido num associação imediata da empresária enquanto mulher a um fazer empresariado que facilmente se inscreve nesse feminino.

A ambiguidade genderizada subjacente à relação entre autoridade e empresariado também está presente quando as empresárias trazem para as suas narrativas a constituição de si pela desconexão da posicionalidade familiar de “filha/neta de”. Como é visível nos testemunhos de Pauline e Hubertine, as empresárias deslocam-se para fora e para dentro de uma autoridade empresarial, encobrindo ou explicitando a hierarquia para assim serem reconhecidas antes de mais como empresárias pelos seus outros organizacionais.

Precisamente porque eu tive o cuidado, penso eu, o bom senso, o cuidado de quando entrei, entrar não como, naquela perspectiva da filha do patrão, mas alguém que veio para trabalhar e para pertencer ao grupo, que acho que é fundamental as pessoas sentirem que/que pertenço ao grupo e/ eu quando vou à produção e preciso de qualquer coisa e trato as pessoas todas pelo nome, quer dizer, eu conheço toda a gente, não preciso de perguntar “Quem é aquele senhor?” Eu conheço toda/não somos muitos, somos 100 no total mas eu conheço todos pelos nome e, portanto, quando preciso, eu não digo/ O meu irmão “Olhe eu precisava disto, vai-me lá abaixo pedir ou fazer”. Não. Vou eu! E portanto, e sinto perfeitamente que fazem para mim ou que tratam do meu assunto com o mesmo cuidado e com a mesma celeridade que tratariam se fosse ele a pedir. Precisamente porque eu faço questão de os conhecer e de termos um relacionamento relativamente estreito, ainda que evidentemente eu passo

mais tempo cá em cima do que lá em baixo. Mas eu sou uma pessoa, ando muito pela oficina, eu não tenho nenhum preconceito em ir à oficina, não tenho nenhum preconceito em ficar a trabalhar com eles até à meia-noite. Eu já fiquei muitas vezes com eles (com a produção), sozinha, porque o meu irmão não estava não é? Portanto imagine que há situações que temos que carregar um molde sexta-feira à tarde porque vai para Itália. Tem-se que carregar, alguém tem que ficar para carregar e eu não, nós nunca deixamos os funcionários sozinhos. Quando há que trabalhar até determinada hora, ou é preciso carregar um molde para ir embora, ou é preciso acabar o molde porque tem que se ensaiar amanhã porque o cliente está cá ou seja porque motivo for, um de nós está sempre presente, portanto, a não ser numa situação de excepcionalidade total que não, que um de nós não possa estar presente. Portanto, já houve muitas situações ou porque o meu pai não estava, o meu irmão não estava, ou porque estavam muito cansados, ou porque trabalhavam toda a noite e só quem está cá sou eu, eu faço esse acompanhamento e fico com eles até ao fim e só quando eles vão embora é que eu também vou embora, portanto. Eu nunca me posicionei, fiz sempre questão de nunca me posicionar como a senhora que está lá em cima e que só vem cá a baixo e pronto. Não! Eu ando muito na oficina, nos ensaios, acompanho muito os ensaios, portanto, muitas vezes nenhum deles vai muito ao ensaio e vou eu quer dizer, sempre numa perspectiva de colaboração, porque eu acho que é importante as pessoas sentirem que nós fazemos parte do projecto, que nós não estamos só numa perspectiva de mandar fazer, e eles estão lá em cima e nos estamos cá em baixo, não é? É de facto importante acompanhar as pessoas e elas sentirem-se motivadas por nós (...) há a noção que é uma relação de respeito portanto quando chega a altura de dizer “Eu quero ir por aqui”, é por aqui que as coisas são para ir e ponto final, não há volta a dar-lhe. (Pauline, Indústria de Plásticos)

Por outro lado, também havia o facto de eu conhecer, também me obrigava, de certo modo a criar certo tipo de, de fronteiras que até ali não tinham, não tinha havido necessidade de existirem, porque ia ter que haver relações, no dia-a-dia, que as pessoas iam ter que perceber que iam ter que ser diferentes, porque eu, eu ia ocupar um lugar na empresa, ia ter que ser olhada, nesse lugar, como profissional que estava ali a desempenhar uma função, não, não podia ser nem como neta do meu avô, nem como filha dos meus pais, nem como mais coisíssima nenhuma, nem como amiga deles, nem como conhecida, não sei quê! Era a pessoa que estava a desempenhar aquela função e eu tinha que marcar ali, assim, um bocado o meu lugar. E, e isso, pronto, se para algumas pessoas é facilmente, nem é preciso dizer nada e as pessoas rapidamente percebem que é assim e, e portanto colocam as, as, as coisas no seu lugar sem, sem ser preciso nada de especial, outras é preciso fazê-las, de repente entender, de modo mais explícito “Olhe agora é diferente!”. Pronto, e isso também não é sempre fácil, não é?! (Hubertine, Indústria Têxtil)

O recurso à horizontalidade serve a Pauline como suplemento à condição genderizada de dupla outridade de “filha/neta” e “mulher” num contexto quase predominantemente masculino. É através dela que a empresária recria a sua singularidade empresarial por oposição ao legado familiar, uma vez que esta paradoxalmente herda, pelo lugar que ocupa na família empresarial, um espaço semântico de autoridade e reconhecimento (cf. Bruni et al., 2005: 189). *A sua aceitação no empresariado ocorre* porque ela contraria uma indevida apropriação por si enquanto mulher de um simbólico masculino a que corresponderia uma declarada exposição da autoridade, a qual é no seu excerto corporalizada na figura do seu irmão. A horizontalidade é contudo igualada a esta autoridade quando ela reafirma alcançar os mesmos resultados e reconhecimento que o seu irmão. A genderização implícita que se inscreve na relação entre a autoridade e as figuras de um empresariado colectivo e familiar, não significa para Pauline recusar essa mesma autoridade porque ela continua a ser usada para significar a sua subjectividade empresarial, embora a referência a esta só apareça no seu excerto depois de afirmada a horizontalidade. Porém, se Pauline interpreta o recurso à autoridade (masculina) como uma forma de reforçar a sua subjectividade empresarial e o seu reconhecimento neste

contexto, para Hubertine esse recurso significa, na verdade, o selo da “autenticidade” de si enquanto empresária, o que pede o abandono de uma relação em que se neutraliza ou iguala o poder por uma outra em que esse poder é a manifestação da sua concretização como empresária.

Em algumas narrativas com a recusa da autoridade sufoca-se um poder simplesmente autenticado pela natureza simbólica do próprio sujeito empresarial e, portanto, “naturalizado” para quem ocupa esta posicionalidade nas relações laborais. Foge-se, então, à autoridade como expressão simples de poder que corporaliza a masculinidade e foge-se ao que ela pode a partir daqui significar, nomeadamente a perda da feminilidade e de uma certa ideia de mulher. Tal é bem explicitado no contributo de Rosa que parece recusar definitivamente a natureza genderizada do poder constitutivo da subjectividade empresarial, ao empurrá-la para a figura masculina do seu marido e gestor financeiro da marca empresarial que tem o nome da empresária, e reservando para si a parte criativa de concepção de roupas para mulheres.

Eu nunca fui/ eu sempre/ nunca quis entrar para a empresa/ eu estou com/ feliz de estar só, mais nada, na empresa, portanto o patrão é o meu marido (ri). Porque eu nunca quis (quotas). Porque o meu marido tem/ as quotas são dele e minhas porque estamos casados por comunhão de bens, eu é que quero fingir que não são minhas que são só dele. Mas é igual, é a mesma coisa. Eu digo que sou funcionária, mas eles dizem que eu mando mais que eles! Já percebeu? É assim, não tenho, o meu cargo é criar, fazer desenvolver, mas eu opino em todos os lados da fábrica. Aquilo que eu vejo que não está bem, mando e desmando e decido, percebeu? Eu digo que não tenho e tenho! Eles [os seus sócios e cunhados] Às vezes zangam-se comigo, dizem assim “Tu és uma empregada muito revolucionária/muito especial cá dentro. Mandas mais que os patrões!”, e eu digo: “Pois, às vezes tem que ser. Quando vocês não se portam bem”, brinco com eles. Portanto, já está a ver, a minha missão cá dentro foi sempre esta. (...) Portanto, digamos que eu não faço só a criação do/ (somos interrompidas, Rosa sai da sala e volta passado minutos a entrar) Está a ver? Eu faço de tudo um pouco cá dentro (...) mas há um respeito muito mútuo, cá dentro, por mim. E pelo meu marido. Independentemente de serem, de as quotas serem iguais e não sei quê, há muito respeito porque eles têm a noção de que eu/ (fui) quem fez isto tudo, não é? Não me classifico como mulher empresarial mas, no fundo, sou. No geral as pessoas, todos, dos sectores todos consideram-me uma líder, prontos. Se isso chegar, vêm ter comigo. Todos os sectores quando precisam de alguma coisa vêm-me perguntar, vêm ter comigo, pedir-me a opinião, e se isto está bem se não está. A parte produtiva, portanto, sabem, quando falam “Ai, vem aí a Rosa”, ficam todos cheios de medo, eu nem falo para eles nem digo nada. Mas basta eles saberem que vem a D^a. Rosa. Às vezes, quando algo não corre bem. Mesmo no meu sector de trabalho, e que eu vejo que as pessoas estão muito paradas e que às vezes têm o trabalho todo, parece que as vezes as coisas, parece que toda a gente bloqueou e que ficou tudo assim a olhar lá para fora. E, então, eu tenho que, nessa altura, eu fico assim comigo triste e digo “Não, há qualquer coisa que não está bem!”. E, então, eu chamo a atenção, no momento. E elas já sabem e compreendem e é isso que eu estava a dizer. Eles acham que eu sou uma líder cá dentro e adoram-me todos. (Rosa, Indústria Têxtil)

Contudo, o testemunho de Rosa não se faz num único sentido, sendo marcado por um constante vai e vem discursivo que se materializa entre uma posicionalidade de centro (porque lidera e manda) e de margem (porque se apresenta como simples colaboradora e criativa, não detentora de capital da empresa). Portanto, a expressão “não tenho e tenho” dá conta da forma como a empresária se movimenta entre a recusa de um poder associado a um universo com o qual não se identifica enquanto criativa e a afirmação da sua presença e participação constantes

em todas as decisões organizacionais, bem como da sua ascendência sobre o “descontrole” dos homens sócios, colocando-os numa posicionalidade de menoridade organizacional. Tais desconexões em relação ao poder e autoridade são, na verdade, expressão da emancipação e do poder de Rosa, neste espaço, enquanto elemento central na dinâmica da sua organização, pois ela pode inclusive correr o risco de negá-lo sem que tal coloque em causa a sua inteligibilidade enquanto empresária por parte das suas audiências organizacionais e académicas: sócios, colaboradora(e)s e investigadora. Ela pode assim ousar *desempresariar-se* sem que tal signifique perda de poder. Um poder que se manifesta, sempre que ela assim o desejar, numa versão difusa, presente e não presente, que não a “macula” como mulher.

É também num jogo de (des)identificação em relação ao fazer empresariado normativo e idealizado que se pode interpretar a negociação operada pelas empresárias com duas condições genderizadas de outridade, a “mulher do empresário”²⁸⁵ e a “super-mulher” empresária, a que seguidamente me refiro.

6.1.1.2.3. *A recusa e/ou reapropriação de “outros”: A “mulher do empresário” e a “super-mulher” empresária*

Das narrativas das empresárias denotou-se a tentativa de se diferenciarem ou se aproximarem de certas condições de outridade genderizadas como a da “mulher do empresário” e da “super-mulher” empresária. No que se relaciona com a primeira, a recusa deste *outro* parece derivar da sua significação a partir de uma posicionalidade de margem e associada à falta de poder em relação a uma masculinidade normativa corporalizada na figura do marido-empresário que se constitui, assim, como o poder legítimo e autêntico do empresariado. É neste sentido que vai o testemunho de Sojourner quando rejeita ser comparada a empresárias do mesmo sector de actividade que delegam nos seus maridos a gestão das suas farmácias.

Antigamente as farmacêuticas só iam passar cheques para pagar/não estavam nas farmácias. Estavam a dar aulas, estavam em casa. Algumas, agora como isto está mal, estão a chegar às farmácias e estão a verificar que foram roubadas durante não sei quantos anos pelos empregados // elas estavam muito (...) nos técnicos, os centros adjuntos é uma coisa que é muito específica, não é? E, então, estavam em casa e davam nome, percebe? Dava nome, assinavam os papéis. Não, não, não, não geriam a farmácia, era assim uma coisa, assim, um nome que estava numa placa, quase como num cemitério, não é? “Que nome é que tem?” “Fulana de tal.” E só agora é que começam a aparecer nos seus locais de trabalho, percebe? Não fazem a mínima ideia do que é uma farmácia, não fazem a mínima ideia! Aqui por perto só tem uma pessoa que eram interessantíssimo entrevistar, a farmácia padrão, na Trofa, em que a minha colega tem 80 e não sei quantos anos e foi sempre uma senhora que trabalhou, sempre, com 80 e, com 83 anos, mas foi sempre uma pessoa que trabalho, sempre, sempre, sempre, mas há muito poucas. (Sojourner, Comércio, Farmácia)

²⁸⁵ A “mulher do empresário” será novamente interpelada analiticamente no capítulo 7.

Sojourner afasta-se deste outro do empresariado sem poder e privado, que serve como “véu” ao exercício do poder masculino por oposição à aproximação que faz a uma outra empresária que se constitui como sujeito protagonista e, portanto, ocupando uma posicionalidade de centro dentro do empresariado. Daí a proposta para que eu a entreviste, sendo esta tida como uma empresária “autêntica” tal como ela que também está a ser entrevistada. Distinguem-se assim diferentes mulheres, uma convencional e outra emancipada, e diferentes formas de relação genderizada com o poder e o trabalho/empresariado. Paradoxalmente, é Rosa que se serve deste *outro* – mulher do empresário – como forma de paródia para se fazer a partir de um lugar genderizado onde nunca esteve enquanto empresária.

Quando eu digo a alguém que não tenho nada a ver com esta empresa eles ficam assim: “Como? Como é que tu não tens nada a ver com a empresa?”. E eu digo: “Não. Eu unicamente dei o meu nome e fundei esta empresa mais nada.” Uma colega minha, que é uma agente, e nós temos assim muita à vontade, fomos almoçar e ela diz-me assim “ Ah! Não tenho parque para por o carro Rosa”, “Põe ali João”, “Aí, ali é a administração”, “Podes pôr porque eu também durmo com o patrão”. Aí ela riu-se tanto. “Podes pôr porque eu também durmo com o patrão!”. Não é? Eu também era empregada e dormia com o patrão. E ela dizia assim, “ Olha, essa eu não contava!”. Ela riu-se tanto, tanto! Administração? Então, podes pôr (risos). (Rosa, Empresa Têxtil)

A sua declarada categorização enquanto aquela que “dorme com o patrão”, a insistência para se apresentar como “funcionária” e a recusa em assumir as quotas de uma empresa que ela criou e a que deu nome²⁸⁶, permitem-lhe parodiar com o género do empresariado enquanto masculino e com o seu género enquanto mulher: paródia, porque se posiciona num lugar que antecipa falta de poder, misturando os espaços e posicionalidades privados e públicos que convencionalmente não se querem misturados e, ao fazê-lo, relembra, todavia, a sua centralidade na vida de sua empresa; paródia, porque enaltece um desprendimento que a remete para um lugar feminino (o criativo) que acaba, todavia, por legitimar o poder que tem na sua empresa. Isto é, ela ousa através desta outridade “*desempresariar-se*” sem colocar, contudo, em causa o seu reconhecimento e legitimidade como empresária.

Uma outra figura recusada é aquela da “super-mulher”. Inversamente à “mulher do empresário” cuja recusa se alicerça na exclusão de um excesso da feminilidade marcada pela falta de poder, na condição de outridade da “super-mulher” recusa-se uma performatividade de excesso de masculinidade pública e a sua exclusão de obrigações familiares aqui interpretadas como exclusivas das mulheres e, por conseguinte, relativamente às quais os homens são pensados como ausentes. Portanto, a recusa desta figura de “super-mulher” parece conter, em simultâneo, o reconhecimento dos constrangimentos familiares ao investimento das empresárias

²⁸⁶ Ver também excerto de Rosa na página 252.

na sua vida pública e um certo desconforto quando as mulheres porque empresárias se constroem sobretudo pela vida pública masculina, ainda que tenham famílias, renunciando à sua “essência” feminina. Se a recusa da “mulher do empresário” tem subjacente um discurso emancipador das mulheres no contexto público que se faz pela reapropriação da masculinidade desse espaço, a recusa da “super-mulher” traz consigo um discurso conservador de género que essencializa a mulher por causa dessa relação exclusiva com a vida familiar mas que é igualmente crítica de um empresariado masculino que não permite a plena expressão desta feminilidade. De algum modo, é desta forma que pode ser interpretado o excerto de Carolina.

Ah, agora reconheço que se calhar é preciso de facto ter alguma agilidade. Ser de facto (pausa) alguém multifacetado. Ah, mas isso também tem a ver com os outros papéis todos que por principio é pedido a uma mulher/ e, e que é marcadamente diferente de um homem empresário. Pronto, e isto nas diferentes formas. Isto é, ah, uma mulher que seja que tenha uma vida familiar ou não. Mesmo assim uma mulher que não tenha, uma vida familiar, por exemplo, em que, em que seja empresária, ao mexer-se no universo, pronto, do mundo empresarial, das relações comerciais da, há sempre, ainda (pausa) uma coisa, uma marca, quer dizer, ou tu tens que ser uma pessoa agressiva, tens que ter uma atitude agressiva para ser igual a um homem empresário, e geralmente quando aparecem, se formos a ver nas revistas dedicadas ao mundo empresarial e aparece uma relação/ são sempre mulheres, super-mulheres. Eu acho que são sempre super-mulheres, com vidas de sucesso fantásticas. Muitas vezes com vida familiar, têm filhos e não sei quê e eu acho que se calhar não é retratado porque acho que se têm que fazer, usar a imagem dos homens, percebes? Pessoas duras com (pausa). Intelectualmente muito racionais e, portanto, é sempre o perfil que aparece, não é? E muitas vezes aparecem mulheres parecidas, muitas vezes, geralmente têm, têm família, têm filhos, têm não sei o quê, mas muitas vezes é para (mostrar)/há esse/ pronto essa/esse afastamento, ao mesmo tempo, porque a vida empresarial não o permite. Pronto// no meu caso de facto, há uma difícil/ e por isso é que eu falo nas mulheres racionais e/ há uma dificuldade de facto, uma/ é muito difícil, tu teres uma vida familiar, controlada por horários/ porque ao principio eu pensava, ah pronto se calhar esta aposta em termos/ porque eu tinha/ pronto, tinha/ trabalhava numa instituição pública, e depois pareceu-me que se calhar esta aposta na vida empresarial/ Porque eu não pensei na altura como tal, não é? Como empresária pronto. Mas sempre como um projecto, não é / me vai facilitar a, a minha/ vou ter maior flexibilidade, por exemplo, de horários, e portanto, em termos familiares vai ser muito melhor, porque é/ tinha esta aposta em termos familiares, ter filhos, casar, ter filhos. E à medida que o tempo vai passando, de facto, eu percebo porque é que há muitas pessoas de/ em/ ou antes, há poucas pessoas que se contam pelos dedos, que têm uma vida empresarial de sucesso, mulheres essencialmente, ah e que têm uma vida familiar estável. Geralmente o que se encontra é ou porque são divorciados, ou porque pronto, não/ há grandes dificuldades em termos de relação com os filhos, ou não sei o quê. Porquê? Porque de facto, uma vida empresarial em que tu estás a todo o momento no que se está a passar lá, mesmo quando não estás. O que é que se está a passar, o que é que se pode fazer, o que é que/ não é? (Carolina, Comércio Livreiro)

Por oposição à figura da “super-mulher”, Carolina resolve constituir-se como mulher casada e com filhos, recorrendo a esta marca que ela considera distintiva de uma certa feminilidade que inicialmente pensou poder inclusive beneficiar do empresariado mas que acabou por não se confirmar. Ela define-se pois pela visibilidade dessa sua feminilidade ligada ao privado e por oposição a outras empresárias que perdem esta “qualidade-essência” por investirem num fazer empresariado instrumental. Assim sendo, se a recusa da “mulher do empresário” pede a subversão da empresária no modo de significar a mulher pela agência e poder reapropriados do masculino, a recusa da “super-mulher” pede que se celebre a ordem de

género a partir de uma feminilidade ligada à casa e à família e que se critique a masculinidade que “contaminou” certas empresárias enquanto mulheres. Contudo, essa super-mulher pode ser celebrada como uma forma de excepcionalidade do sujeito empresária, o que – tendo já sido entrevisto em excertos anteriores como aquele de Flora²⁸⁷ – também emerge no discurso de Harriet.

Olhe, isso é muito complexo! Ser empresária, não é? Porque nós temos a ideia quando falamos de empresárias, sobretudo quando falamos de mulheres empresárias, nós achamos que a mulher empresária é uma mulher que está nos serviços, que tem pequenos negócios, nem sequer é nos serviços, é no comércio, pequenos negócios, etc. É evidente que hoje a realidade de Portugal não é essa, não é? Há mulheres com grandes empresas, à frente de grandes empresas, há mulheres que criaram as suas empresas e estão a fazer, a ganhar cada vez mais, uma postura interessante no mercado e com mais dificuldade que os homens, não é? Para mim ser empresária é ser tudo, é estar atenta a todas as coisas, é empenhar o seu dia a 100%. Eu digo que eu/ o meu dia não é a 100%, o meu dia é a 200%. Eu tenho 100% na minha empresa e depois os outros 100% tenho metade para a minha casa e metade para descansar (ri descontraída e com vontade). (Harriet Taylor, Serviços de Consultoria e Formação)

A explicitação do género no discurso de Harriet e com ela a qualidade de excepcionalidade desse sujeito empresária é marcada por uma superação sobre-humana em todos os contextos da sua vida. Excepcionalidade que serve à participante para logo no início contrariar a ideia de reenvio das empresárias para um lugar marginal do empresariado: aquele de pequenos negócios e da área comercial, área que recusa que seja a sua (serviços). Em contraponto, apresenta-as como sujeitos de direito de um empresariado valorizado e reconhecido: o das grandes empresas e dos sujeitos inaugurais que criam os seus negócios. Esta conquista estratégica do centro fundada numa excepcionalidade é, então, explicitada na primeira pessoa pelo recurso à capacidade pessoal de se exceder através de um tempo hiperbolizado nos espaços privado e público. Reconhecer a dificuldade das empresárias enquanto mulheres e, por consequência, identificar a sua posicionalidade de margem no empresariado serve aqui para reafirmar o direito a uma posicionalidade de centro, por fazer parte desse grupo de super-mulheres e, portanto, obrigando esse centro a ressignificar-se não pela mudança subversiva das suas significações masculinas mas pela aceitação de seres que se apresentam na sua excepcionalidade, escapando, por conseguinte, à armadilha de género e, por isso, merecedores de serem reconhecidos como sujeitos próprios desse contexto.

Através dessa figura da super-mulher, Harriet reproduz a ordem de género porque interdita este percurso a mulheres que não são incluídas nessa categoria e remedeia a subversão que traz para o empresariado enquanto mulher porque nele já não é *apenas* mulher, sendo que no contexto privado continua a dedicar-se às suas obrigações privadas mas não com

²⁸⁷ Ver página 241-242.

o mesmo empenho (atendendo ao tempo que dedica a umas, 100%, e a outras, 50%). Por outro lado, com a celebração da super-mulher Harriet dá conta da agência das mulheres no modo como lidam com as dificuldades de género. Nesta reflexividade sobre a relação do género com o contexto privado, os homens permanecem como figuras arredadas ou sempre ausentes, sendo também esta invisibilidade uma outra forma de remediar a ordem de género e reproduzir a posicionalidade de margem das mulheres no contexto do trabalho e do empresariado.

6.1.2. *Coarctando e excedendo o género no empresariado*

Das narrativas anteriores, emerge a tensão entre discursos diferentemente marcados pelo género. Tensão que se materializa através de um constante trabalho de fronteira que tem como consequência deslocações sucessivas entre essas contraditórias formas de construção de sentido, usadas como estratégia de sobrevivência para a constituição das subjectividades empresariais das participantes de forma a torná-las culturalmente inteligíveis e legítimas. É neste contexto discursivo e relacional que introduzo explicitamente a condição genderizada de mulher ao questionar as minhas parceiras do jogo de investigação sobre o pendor daquela nos seus contextos quotidianos de trabalho. Fazê-lo, assim, abertamente, provoca entre as empresárias uma associação directa da mulher com a discriminação e, por inerência, uma tentativa de se libertarem de uma posicionalidade de vítimas pela neutralização e/ou contenção dessa condição genderizada²⁸⁸. A estratégia de tornar invisível o género do empresariado e o seu para se afastarem dessa posicionalidade de margem ocorre mesmo quando a discriminação de género é confirmada porque tal anuência é sempre afastada de uma vivência pessoal ou profissional de um tempo presente. É então pelo recurso ao (auto)voluntarismo²⁸⁹ que o acto discriminatório é negado e/ou desvalorizado e o género enquanto mulher tornado invisível. A resolução da discriminação, aceite ou negada, e o sucesso de cada uma como empresária parece apresentar-se como sendo exclusivamente da responsabilidade individual. Por outras palavras, esta individualização de percursos no empresariado leva, claro está, a desaguar na ideia de que a resolução do problema para aceitação das mulheres nos contextos empresariais é da competência exclusiva destas. A título ilustrativo, socorro-me do registo discursivo de Olímpia, empresária de uma escola de línguas, a qual intercepta nessa invisibilidade do género uma outra

²⁸⁸ A mesma performatividade em relação ao género é encontrada nos grupos de foco, sendo que a recusa da condição de vítima porque mulher e a reivindicação de agência enquanto empresária serão novamente aprofundadas no capítulo 7.

²⁸⁹ Voltarei a este tema no capítulo 7.

construção identitária ligada a uma minoria étnica. Invisibilidade que está bem patente na sua afirmação “*Não vejo. Porque se calhar eu já não quero ver.*”

Não vejo. Porque se calhar eu já não quero ver. Consegue entender o que eu quero dizer? Eu sou muito mais eu para isso. Não, não, sou muito mais forte em termos físicos, que muitos homens também, sou muito forte em termos de coragem que muitos homens. Portanto, não sinto isso, não quero sentir isso! Sinto-me e recuso-me a/ nem tão pouco sinto muito sinceramente. Se calhar até possa ter sentido ou pudesse ter sentido mas eu faço com que as pessoas se arrependam disso, se sintam mal com isso. Também é um problema cultural, não é? Se calhar. Porque nasci num país onde isso, se calhar antigamente, mas já se deixou há quantos anos meu Deus. A minha mãe trabalhou, sempre trabalhou e a mãe tem 60 e tal mas ela sempre trabalhou, sendo reconhecida! Em grandes coisas, porque a minha mãe começou por ser cozinheira, os meus/ o meu avô era britânico e eles estavam habituados a ter um bom nível de vida mas entretanto ele faleceu e a minha mãe foi trabalhar, e foi trabalhar e foi como cozinheira, ela sempre soube, aquelas coisas muito “British” não é? E, então, ia pondo em prática nas casas onde ela trabalhava como cozinheira, como cozinheira. Entretanto lembrou-se e tirou um curso de culinária e estava a ensinar numa escola politécnica. Portanto, mas quando estava a trabalhar como cozinheira nunca sentiu, ou nunca se deixou sentir inferiorizada porque é doméstica ou/ não. Não, portanto se calhar também é um bocado daí. Mas mesmo as pessoas lá faziam muito isso, portanto, se calhar é em África, não sei se é em África em geral, sentimos que todas as profissões nos fazem falta. Quem sou sem o, sem o picheleiro, o canalizador, quem sou eu sem o pedreiro, sem o padeiro? São tão importantes como tudo, e até conseguem ser às vezes mais importantes que aquelas que nós temos, não é? Porque eles passam bem sem aprender inglês mas eu não passo bem sem o pão. Não valorizamos tanto, seja homem seja mulher, nunca me senti. Até porque sou mulata e assim (...) Eu sou uma mistura, não é? Portanto eu estou tão bem com um lado como estou tão bem/ não posso escolher entre a minha mãe e o meu pai, portanto, estou tão bem com eles, e depois sinto-me uma filha do mundo. O mundo é a minha casa. Tanto estaria bem aqui, como em Inglaterra, como na França, seja lá onde fosse, portanto não me deixo afectar, não sinto isso. Se as pessoas me fazem ou me querem fazer sentir, eu mostro-lhes que eu consigo-lhes fazer sentir bem pior por isso. São pessoas que/ tornam-se mesquinhos e baixos em terem pensamentos desse género, isso já não existe, não é? Portanto, consigo sempre ultrapassar/ nem penso nisso, é uma coisa que não quero pensar (...). Então, essas coisas não me tocam. Não podem tocar. Sentir-me discriminada, não sei o que é que é isso. Ou lá está, eu já estou tão bem comigo mesma que quero que a minha filha sinta. Se tu estas tão bem contigo mesma nem vês isso não é? Porque não andas à procura, não é? Não ando à procura de ver se me estão a tratar diferente nisto ou naquilo. E os homens igual, de igual forma. Se tenho algo que me faz sentir tão segura é “Eu sou muito mais eu”. (Olimpia, Serviços de Educação)

Assumir declaradamente a discriminação é separar-se do centro e assumir a dupla posicionalidade de margem, enquanto mulher e mulher “mulata”, é algo que estrategicamente Olímpia não quer fazer. A participante estabelece então um *continuum* inter-geracional a partir dessa força individual entre a sua mãe, ela própria e a sua filha: a mãe relativamente à classe, etnia e género; ela em relação ao género e etnia e a sua filha em relação à etnia. E assim como a sua mãe se reapropria de uma cultura dominante (étnica e de classe) para se afirmar como ser individualizado e bem sucedido, também Olímpia o faz no seu plano, o de empresária enquanto mulher, quando me diz que *excede* os próprios homens. Porém, e de forma inversa, o recurso a um *continuum* entre três gerações de mulheres para me falar da sua determinação pode ser interpretado como uma forma de deslocar a capacidade de agência para um colectivo marcado pela sua especificidade cultural e étnica.

Do excerto de Olímpia sobressai igualmente que para escapar à armadilha de género “mulher” é possível recorrer a três estratégias diferenciadas que se podem articular entre si: o

empurrar dos homens que discriminam para dentro de significações associadas ao desmérito pessoal e de competência e/ou à falta de ética profissional; a criação de um “lugar estrangeiro” cujo sentido atribuído pode ser antagónico: lugar do qual se erradica a discriminação e que confirma a legitimidade das participantes como sujeito empresária ou no qual se “aprisiona” o acto discriminatório que as deslegitima do centro do empresariado; e, por último, a desconexão discursiva de outras mulheres que responsabiliza por se tornarem alvos de discriminação, deslocando para dentro destas mulheres versões de feminilidade preenchidas pela vulnerabilidade, impotência e passividade.

Na primeira estratégia que passa pela desvalorização daquele que discrimina (e que já está presente em Olímpia), a “insuficiência” simbólica que serve para fundamentar o acto discriminador é deslocada para o sujeito que discrimina. Inverte-se, deste modo, a relação de poder e desconectam-se as empresárias da posicionalidade de margem, porque visíveis enquanto mulheres, empurrando-se para dentro dela o discriminador. As empresárias são assim desfeitas do empresariado não pela insuficiência de seu género enquanto mulheres mas pela insuficiência daqueles que tornam o seu género visível para as discriminar. Por outro lado, recusam-se a partilhar com o sujeito discriminador uma mesma inteligibilidade do género e/ou do empresariado, ou seja, retiraram-lhe o poder de significar as empresárias enquanto mulheres e as mulheres enquanto seres impróprios para fazer empresariado. É disso que me dá conta Glória, sendo que da sua estória emerge, todavia, a ambiguidade:

Houve uma altura, um senhor que me disse assim literalmente “tem que chamar o seu marido porque eu com mulheres não falo!”. Assim! Assim! Sem mais nem porquê. Prontos, Ok. E eu com um sorriso. Achei um piadão e reagi, reagi muito bem. Eu reajo muito bem às coisas, a mim nada me preocupa, então, lá desce o Aníbal assim com cara de espanto como quem “Então, que é isto? Então?”. O Aníbal é assim muito mais, mais/ eu reajo com naturalidade, até brinco com situações complicadas. O Aníbal leva as coisas muito a sério e tal, mas depois/hoje somos dos melhores amigos. Então, ele acha muita piada, é já um senhor de uma certa idade, e dá vontade de rir ele hoje a falar no que aconteceu. E dizia “bem, ainda hoje me custa trabalhar com mulheres”. Brinca, mas no fundo ainda volta a falar do mesmo. Ainda hoje é meu cliente. E ele diz “Ainda hoje/ainda hoje me custa negociar com mulheres”. Hoje é mais depressa comigo e para a brincadeira. Havia uma altura que estava eu a/ ele é sempre acompanhado por um empregado. É uma grande empresa, então, vem ele e o empregado. E o empregado é que faz as encomendas e ele lá vai dando os seus “bitaites”, assim armado e tal. E, então, às vezes o fulano pergunta: “Olhe, o que é que acha se comprarmos este não sei quê” e eu disse assim/ houve uma altura que foi muito engraçado. Acho que foi aí que quebrámos o gelo. “Olha compra os 12 por cor”. Então, havia uma colecção que estava um bege a trabalhar com branco e branco a trabalhar com bege, isto parece complicado mas eram diferentes. E, então, ele diz “Doze por cor” e começamos nós e não sei quantos. E diz o empregado, o empregado assim para ele “Pedimos o bege com branco?” e eu “Sim, é muito bonito. E o branco com bege?”. E o senhor achou que eu é que estava a gozar com ele (ri). E o senhor achou que eu estava a gozar com ele e ficou assim tão corado, tão corado que eu a vê-lo assim tão corado, também comecei a corar porque achei aquilo/ que ele não tinha percebido nada e que achou que eu estava a gozar com ele e não foi o caso. Bem, depois as coisas compuseram-se. Se eu disser que aquilo literalmente foi dizer que se sentia incapaz de estar a falar comigo. Ele sentiu-se incapaz. E eu dei um sorriso e respeitei. E respeitei porque ele não tinha capacidade para falar comigo. Eu, eu é que tive que me retirar porque o senhor não tinha capacidade para falar comigo. Não foi? E ele transmitiu isso. Ele transmitiu inferioridade em relação a mim e eu só tive a humildade de me retirar. Mas foi mesmo

incapacidade de lidar comigo. “Prontos, eu não falo porque é um ignorante”. Pelo contrário, pelo contrário. E eu interpretei dessa forma. Que no fundo depois estávamos ali os dois, ele estava no armazém, a ser atendido no armazém e depois estávamos os dois ali a brincar com a situação. E tal ehh/ E depois aquilo foi uma anedota, foi uma brincadeira. (Glória, Indústria Têxtil)

Se aquele que discrimina é diminuído, Glória, enquanto sujeito genderizado no feminino, também se recolhe à sua posicionalidade de margem ao aceitar desprover-se de poder. A sua superioridade em relação àquele que discrimina está na sua cedência em aceitar a condição de género que lhe é reservada, sem contudo deixar de se manifestar superior a esse outro, invertendo, assim, a relação de poder que inicialmente se pretendia estabelecer.

Na tentativa de neutralizar o género mulher no fazer empresariado de forma a escapar à sua armadilha sociocultural, emerge o “lugar estrangeiro” como forma das empresárias sobreviverem numa posicionalidade de centro. Este lugar pode servir às empresárias para ilustrar e justificar a possibilidade de erradicar de vez a relações de opressão e discriminação por comparação com o lugar onde se encontrem presentemente, como ocorre com Olímpia²⁹⁰ quando se refere a África. Para Olímpia o lugar estrangeiro é o lugar da igualdade, o lugar-identidade e o lugar onde género e etnia surgem invisíveis porque se celebra a diferença na diversidade.

De forma inversa, o lugar estrangeiro pode servir para empurrar as práticas de discriminação para territórios (extra)organizacionais que ficam fora das rotinas habituais de trabalho das empresárias e não se constituem de todo como a norma. É desta forma que pode ser interpretado o excerto de Christine, a qual só com os clientes japoneses admite tornar visível a sua posicionalidade de margem no empresariado, enquanto mulher.

E eu sei que é um bocado difícil tentar passar esta informação, porque repare, eu estou a falar-lhe da minha vida, estou a falar dos meus problemas, que é algo que não é divulgado e nem tão pouco muita gente sabe. Não é? Ah e portanto é muito difícil alguém abordar-me de uma forma que eu não queria. Não sei se me fez entender? A única vez que lhe posso dizer que me preparei foi quando os clientes japoneses, que nós tivemos, e como sabe, a cultura japonesa é muito diferente da nossa. Ahh e que eu tive que saber como é que os havia de receber, como é que havia de tratar, porque eles, então, os japoneses em relação às mulheres, nem pensar em falar primeiro do que os homens, algo que para mim é extremamente difícil, mas que nós temos que respeitar, lá está! E foi a única vez na minha vida que eu me preparei para falar com alguém. Se não, não me preparo. Não é a questão de me sentir mulher. Eu acho que era mais de me tentar adequar àquilo que lhe é, que era esperado por eles porque eu não posso obter algo que eu queria se não respeitasse a cultura deles. Acho que aí é uma forma também de, “Não. Vamos tentar ver o que é que eles esperam, o que é que eles querem e vamos adequar o nosso tom de conversa àquilo a que eles estão habituados”. Quer dizer se eu tentar entrar aqui de rompante e tentar mostrar que sou isto ou que sou aquilo, quer dizer, não, não ia conseguir aquilo que era o meu objectivo. Portanto, acho que não tem nada a ver com o facto de ser mulher. O facto de ser mulher é que na cultura japonesa estão habituadas a ser mais submissas, não é? Fora isso, não tem o facto de, não tem a ver com o facto de ser mulher. (Christine, Indústria Alimentar)

²⁹⁰ Ver página 258.

A este lugar estrangeiro podemos ainda associar outros contextos profissionais e organizacionais que não são aqueles nos quais as empresárias se movimentam como lembra Phoolan, no excerto seguinte, quando admite que a discriminação só ocorre nas multinacionais e na política.

Será que também/ às vezes ponho a hipótese, será que também algumas mulheres não se/ não se menosprezam? Não se/ será que às vezes não será verdade? Porque eu por vezes não encarei assim tanto/ não vejo tanto obstáculo quanto isso. E repare, já ando nisto há, há uns anos. Para aí uns/ Quase quinze. (pausa) Será que não? Porque é assim, como nunca me deparei com muitos problemas às vezes, as pessoas será que não querem atrair as atenções também? Eu acredito, em altos cargos/ atenção em grandes empresas, multinacionais. Repare que nós não temos em grandes multinacionais, não há nenhuma mulher a administrar. Não há ministras. Mas isso também tem a ver com / se/ assim/ agora com altos cargos a nível de pequenas e médias empresas, acho que isso não se manifesta. Eu acho que é mesmo em grandes, em grandes empresas. Porque nas pequenas o meio é relativamente pequeno, as pessoas conhecem-se, são aceites, bem aceites. Quando estamos a falar em/ uma multinacional as pessoas não se conhecem, não dialogam/não está/ é do género o factor ser mulher é que fica discriminado, uma mulher. A pessoa não. Porque não conhecem a pessoa. Nas pequenas empresas a pessoa é conhecida, dão-lhe valor. Numa grande empresa, eu calculo/ Isto é uma forma de eu pensar. Não é conhecida, é do género é melhor/ devia estar em casa com os filhos. É, é completamente diferente. Não lhe/ não a conhecem ". (Phoolan, Indústria Metalomecânica)

O lugar estrangeiro, ao lançar sobre o acto discriminatório uma natureza de anomalia e irregularidade, permite libertar os espaços de trabalho das empresárias da armadilha de género.

Na terceira estratégia, as empresárias procuram definir as suas subjectividades por oposição a outras mulheres que aceitam a posicionalidade de margem onde são colocadas pelo acto discriminatório. Fazê-lo afasta-as de qualquer efeito negativo inerente à visibilidade de género, pois elas recusam ceder à posicionalidade para onde tal acto as remete enquanto seres impotentes perante uma ordem de género que as subjuga e diminui nos contextos público e privado. É disso exemplo o excerto anterior de Phoolan e aquele que agora apresento de Sojourner.

Eu sempre lutei para ser autónoma. Eu, das coisas que mais me confunde numa mulher, sabe o que era? A mulher ter que pedir ao marido para comprar umas meias! Percebe? Eu acho que as mulheres deveriam lutar pela sua independência. Não por ser/ e essas e tal. Por serem independentes, monetariamente, compreende? Porque elas têm montes de capacidades. Mesmo a nível de gestão, a mulher consegue, quando tem um espírito de sacrifício muito maior, consegue, quando trabalha, e se você fizer estudos há sujeitas com percursos extraordinários, aquela rapariga que tomou conta daquela fábrica sozinha! Que é um caso de estudo, lá para Celorico de Bastos ou não sei o quê/ as mulheres quando se dedicam, acredite, vão para frente! Às vezes não são incentivadas, porque os maridos tolhem-nas, fazem pressão sobre elas, às vezes são mais medíocres que elas e não sei e não as deixam andar porque até vêem que elas são melhores "não! deixa-te estar aí" e eu acho que a mulher deve lutar. Ao menos para ser independente! Uma pessoa que havia/ uma moça no outro dia veio comprar umas meias virou-se para o marido "Ah! Dá-me dinheiro para comprar umas meias", ah! Que horror! E eu fui sempre por isso! Para mim, eu ser mãe solteira, eu, era na maior porque eu era independente! Eu não precisava que ninguém me desse nada! Eu olhava por mim! (Sojourner, Comércio, Farmácia)

Todas estas movimentações discursivas têm por fim último o reconhecimento das participantes enquanto merecedoras de serem reconhecidas como sujeitos empresariais. A tentativa de invisibilidade da sua condição genderizada abre caminho para que elas se

constituam enquanto sujeitos livres dos condicionalismos que lhes são impostos socioculturalmente ao serem percebidas antes de mais como mulheres. As estratégias discursivas de tornar visível ou invisível o género e a consequente tensão que se opera entre elas parecem inscrever-se numa tentativa primeira de resistir ao discurso de vitimização. Para as participantes mais importante do que a denúncia da discriminação é a renúncia a essa posicionalidade de margem/marginalização que associam à incapacidade de agência e de (auto)determinação no modo de se significarem enquanto sujeitos autênticos do empresariado. É essa autonomia e liberdade em relação aos espaços e aos outros significativos (extra)organizacionais que elas reclamam para si enquanto sujeitos empresariais quando na “experiência de Orlando” se metamorfoseiam enquanto homens, nomeadamente no que diz respeito ao foro privado que é apercebido como sendo da responsabilidade primeira das mulheres. Tendo como referência essa metamorfose identitária, Ida – intersectando a idade jovem com o género homem – diz-me que “voaria” muito mais pelas viagens que faria, pelas responsabilidades familiares que não teria e, ainda, através do crescimento económico do seu negócio.

Se eu fosse homem e nascesse do sexo masculino, acho que ainda era muito pior do que sou (ri). Acho que voava. É o que eu digo aos meus filhos/ se eu tivesse a vossa idade e as possibilidades que vós hoje, não é? As facilidades que eles hoje têm, eu acho que hoje voava, quer dizer, acho que não havia nada que eu não tivesse feito! Sei lá, em muitas coisas ter muita mais formação. Ia viajar mais, se fosse homem! Também tenho o meu tempo muito limitado, tenho que trabalhar e ainda estou aqui e não é fácil. Mas se eu tivesse mais liberdade, já tenho ido, a algumas feiras e isso, mas acho que ia ver muito mais, ia viajar, ia conhecer clientes, ia tentar ir ao estrangeiro, ia tentar procurar descobrir o máximo. Está a ver? Também se eu soubesse falar línguas, era uma pessoa que me atirava de cabeça. Mas se homem mesmo, não é? Imagine, com a idade dos meus filhos e acho que era uma pessoa/ é o que eu digo, que neste momento tinha asas, que ia voar, porque ia tentar mais longe, porque ia procurar, não é? E tentar, mais e mais e mais. Isso pode ter a certeza que ia. Não vou porque é o que eu digo, primeiro tomo conta de/com a idade que tenho/ tenho que estar aqui, tenho que trabalhar e felizmente é o que eu digo, as coisas têm corrido todas muito, muito bem porque quem nasceu do nada, do zero, de não ter nada, nada, nada. Nada de nada, Quer dizer, felizmente as coisas (palavra imperceptível)/ não devemos nada a ninguém, felizmente. Há altos e baixos, como vê, há períodos de mais encomendas, de menos encomendas, de mais facturação, de menos facturação e pelo menos eu tento sempre dar a volta às coisas. E se não há, procuro arranjar, procuro dar a volta para o pessoal trabalhar que é muito importante. (Ida, Indústria Têxtil).

Sojourner, por seu turno, diz-me que seria livre para agir de forma instrumental e racionalizada na gestão dos seus colaboradores familiares “montras”, que estaria mais centrada na versão económica da empresa e que teria voz.

Eu acho que o homem é mais mental, mais impaciente. Eu se tivesse uma cabeça mais de homem era capaz até de ganhar mais dinheiro, era capaz de já até de ter tomado outro tipo de atitudes em relação aquela, aquelas montras (familiares que trabalham na empresa mas são considerados improdutivos pela empresária). Todas que eu tenho, percebe? Era capaz de ser mais (ri) / Eu acho que as cabeças dos homens a nível da gestão devem ser diferentes das mulheres, acho que eles são mais racionais, dá-me a sensação de serem mais racionais. Eu acho, pelo que eu vejo os outros fazer, entende? Era capaz de já ter mandado com as montras para o caraças, percebe? E qualquer dia, qualquer dia eu fico mesmo homem, mas acho que sim, acho que se eu/ mas, mas repare, a mulher

já começa a ser respeitada a nível de empresa, muito pouco ainda, mas ainda é tida como objecto decorativo, e não é levada a sério! Se for uma mulher a omitir uma opinião, mesmo de gestão, e que esteja muitos homens, a mulher pode estar a dizer uma coisa muito acertada mas foi umas coisas que leu, percebe? Parece que não é raciocínio científico, entende? Foi umas coisas que leu. (Sojourner, Comércio, Farmácia)

Por tudo isto, Sojourner leva-me a dizer que qualquer dia a metamorfose poderá mesmo ocorrer neste jogo com os territórios de género ficcionados socioculturalmente, os quais, trazendo consigo constrangimentos e custos elevados, são também portadores de possibilidade da reinvenção das subjectividades empresariais. Na verdade, em ambos os excertos, as empresárias acabam, de forma inversa, por mostrar que enquanto mulheres também fizeram as suas conquistas empresariais e que progressivamente vão reclamando esse direito a ter voz.

Ao longo dos excertos apresentados é também de notar que a contenção/neutralização do género se faz acompanhar pelo recurso ao excesso das essencializações de género como uma mais-valia para as participantes alcançarem ou afirmarem a sua inteligibilidade enquanto empresárias como ocorre, aliás, com Olímpia quando me diz “Sou muito mais forte em termos físicos, que muitos homens também, sou muito forte em termos de coragem que muitos homens”. É no sentido de reflectir sobre o recurso a essas performatividades de excesso que dedico o próximo ponto.

6.1.2.1. *Hipérboles de género: do excesso masculino ao excesso feminino*

O jogo do excesso de género por relação à versão masculina do empresariado ou pela celebração de significações tradicionalmente associadas ao feminino surge nos discursos das empresárias como uma outra forma de contrariar e superar a posicionalidade de margem enquanto discriminada ou de vítima. Tais performatividades de excesso trazem consigo estratégias de distanciação e estratégias de assimilação face à *diferença* de género e requerem versatilidade quando o ponto de partida simbólico é o de uma condição de outridade face ao empresariado (Fournier, 2002).

De forma mais detalhada, o excesso assume aqui duas significações possíveis: o excesso de masculinidade, quando as empresárias reclamam superlativamente para a constituição das suas subjectividades empresariais qualificativos pessoais e profissionais que, dando conteúdo à mentalidade do empreendedor, são aberta e naturalmente atribuídos aos homens, como é o caso da determinação pessoal, da instrumentalidade e da autoridade; e o excesso de feminilidades convencionais, quando as empresárias se referem à sua presença perturbadora pela introdução explícita de significados remetidos para o que significa ser mulher e feminina num espaço simbólico embebido de uma significação masculina.

Através de uma performatividade por excesso de masculinidade as participantes tornam-se centro do empresariado e jogam com a visibilidade de gênero para recusar a ideia das mulheres como não possuindo as características necessárias para serem empresárias. O que as participantes defendem pelo recurso a este excesso é, então, um pressuposto de igualdade granjeado paradoxalmente pela sua superação dos homens nas qualidades que “naturalmente” lhes são atribuídas. A intencionalidade não reflexiva no recurso indevido a este excesso genderizado não é a de se oporem à construção do empresariado a partir desses significados masculinos mas o garantir a sua reapropriação e com ela naturalizar e/ou normalizar as suas subjectividades empresariais como efeito também elas deste território simbólico dominante.

É esse o jogo subjacente à citação de Beatriz apresentada no início da introdução à segunda parte²⁹¹ ao esclarecer-me que é reconhecida como sendo mais homem do que os homens e, com isto superando-os na sua própria masculinidade. Ao optar por assim se dar a conhecer, ela própria acaba por se constituir como o referente simbólico do masculino do empresariado. Esta performatividade é reforçada no modo como Beatriz se traduz para mim através da inteligibilidade do seu pai, também ele empresário: “O meu pai dizia que eu era o mais homem da família” e “Descobriu desde cedo que eu era a pessoa mais parecida com ele e a capaz de o ajudar seria eu, apesar de ser mulher”. Através de um outro empresário, Américo Amorim, figura reconhecida e prestigiada no panorama nacional, Beatriz volta a recorrer ao jogo do excesso masculino: “E ele disse-me uma vez lá em casa que havia de fazer de mim um homem de negócios. E eu disse: ‘Ó Senhor Américo, mulher de negócios é possível, agora homem não acredito’”. Com a referência a estes dois interlocutores privilegiados enquanto autoridades empresariais, Beatriz impõe a sua legitimidade nessa sua performatividade de excesso e normaliza a sua subjectividade empresarial como lhe sendo própria e devida. Mais à frente no seu testemunho essa reapropriação é reforçada quando ela se distancia de uma outra figura parental que retém em si o lado de “falta” e o pendor “depreciativo” do sujeito privado feminino: a sua mãe²⁹².

Por sua vez, Olímpia, num processo negocial com os bancos, torna visível essa performatividade de excesso, reafirmando a sua dureza e determinação. Para dar conta da extensibilidade a que pode ser levada a reapropriação explícita do masculino, a empresária

²⁹¹ Ver página 71.

²⁹² Ver página 308, onde Beatriz se refere a sua mãe.

invade um dos últimos redutos de naturalização da superioridade masculina, alicerçada na força física²⁹³, fazendo referência à figura genderizada das “mulheres pedreiras”.

Ah! Eu tive que negociar imenso com os homens, agora por causa do (empréstimo) / quem é que está lá em cima nos bancos? São só homens! E eu não os pus em xeque-mate? (ri). Eles que andam lá, “Cruz, esta mulher!”. Realmente, negocie ali mais que os homens. Olhe, se calhar se fosse homem tinha desistido, a lutar de igual para igual, se um diz que não, desiste, não é? E eu não me deixo levar. Acho que os homens, esta coisa dos homens rebaixarem as mulheres, de haver essas diferenças todas é porque eles sabem que nós somos fortes. E, então, tentam travar-nos de alguma forma. Porque, afinal, as mulheres fazem tudo o que os homens fazem, mas os homens não fazem aquilo que as mulheres fazem. Há de tudo, há mulheres pedreiras, há mulheres/dei formação a muitas que de dia andavam nas pedreiras e têm força física para! Desenvolve-se, é como tudo. Se desenvolvermos, também conseguimos ter aquela força física, aquela brutalidade física que é a única coisa que nos distingue deles. (Olímpia, Serviços de Educação)

Através deste seu testemunho, Olímpia, enquanto empresária, toma como suas a força e a determinação masculinas que deixam assim de ser da exclusividade de um só género e, com elas, baralha as fronteiras da ordem de género e do empresariado. Na verdade, os temas da instrumentalidade e da autoridade – trabalhados nas páginas anteriores – dão conta de que as empresárias para se constituírem como sujeitos legítimos nestes contextos de presença dual se reapropriam desse excesso de masculinidade mas de modo invisível e não declarado porque revestido de neutralidade. Por outro lado, é esse excesso que lhes permite pensarem-se como sujeitos livres para o empresariado e libertos dos constrangimentos de uma feminilidade dominante que as empurra para o *continuum* mulher-privada-mãe-doméstica-maternal²⁹⁴. A liberdade de escolha e o ter voz é-lhes dada pelo recurso a esta forma excessiva e genderizada de construírem as suas subjectividades empresariais e pela ressignificação de novas feminilidades a partir da agência e autodeterminação, invertendo, por isso, a relação de poder do género. A resistência ao discurso conservador de género, o qual coarcta as participantes enquanto sujeitos empresariais a partir de uma essencialização de mulher, passa então pela reapropriação do excesso masculino, o que implica, de forma inversa, a repetição dessa ordem de género que, porém, já não é possível fazer-se a partir do mesmo lugar simbólico.

É neste sentido que Albertina, principal sócia da empresa fundada pelo seu pai, opta por se aproximar desta figura masculina e empresarial através dessa performatividade de excesso. Aproximação que, todavia, está sempre sujeita ao fracasso, como ela lembra, uma vez que esse reconhecimento da metamorfose genderizada nunca é total.

Pronto ele gostava muito de andar comigo, ia ao futebol com ele, ia à pesca e não sei quê, eu era uma Maria-rapaz, e ele aceitava-me muito mais coisas do que à minha irmã, por exemplo. Eu não chorava porque, por abrir a cabeça, eu não chorava. É aquelas coisas, que ela andava sempre a chorar por abrir a cabeça, (risos), não é?! Não, não,

²⁹³ Voltarei a este tema da força física no capítulo 7.

²⁹⁴ Ver excertos relativos à “experiência de Orlando” de Ida e Sojourner, na página 262-263.

não, eu era Maria-rapaz. As prendas que eu pedia eram chuteiras, eram patins, eram sticks para ir jogar, fui jogar hóquei em patins, quer dizer era tudo assim, e ele achava o máximo. Mas pronto de qualquer maneira ele mantinha ainda, ele olhava para mim e dizia-me, alto, eu ainda tinha uma mentalidade se é que se pode dizer assim de mulher (!: O que é uma mentalidade de mulher para a Albertina?) Tem uma sensibilidade diferente, eu acho! É só por isso! Só por isso! Eu vou dizer umas coisas neste momento: eu, um bom negócio, faço-o com uma mulher não faço com homens. Também faço negócios, muito bons negócios com homens, mas é assim, porque, olhe os homens são terríveis, porque dizem que nós passamos a vida à janela a conversar, eles são umas comadres, são como comadres, e nós temos uma forma muito simpática, de, sem perguntar nada, eles dizem tudo. E nós também temos que usar os nossos truques, não é? Se é que, afinal, estamos num mundo um bocado complicado, porque é assim estamos num mundo completamente de homens! Completamente de homens, e vou-lhe dizer uma coisa, eu tenho tido muitas contrariedades porque há pessoas que quase fazem apostas em como eu não vou funcionar. (Albertina, Comercialização de Pilhas e Baterias)

Paradoxalmente, e como forma de reagir a essa insuficiência no processo de metamorfose pelo excesso no masculino, é no contexto do empresariado que Angelina recupera um outro excesso: o feminino. Através dele, a participante desafia o poder de género ao reforçar a utilidade de uma certa feminilidade para os negócios, bem como, através dela, a sua superioridade perante certas masculinidades que são preenchidas depreciativamente por significados tidos convencionalmente como associados ao feminino, como é o “cochicho”. Angelina baralha as essencializações e inverte o poder do género no empresariado para, assim, recuperar a sua inteligibilidade enquanto empresária, a qual lhe foi parcialmente negada pela figura masculina empresarial.

Daqui, também se pode dizer que da tensão de género pelo excesso que se gera na constituição das subjectividades empresariais participam, igualmente, certas feminilidades que bebem numa ética do cuidar e da emocionalidade e que se entreviam em excertos anteriores. Este excesso performativo faz-se, assim, pelo uso das habituais metáforas da empresária “maternal” como me diz ser percebida Roquia, embora hesite e contraponha a este excesso uma constituição de si na autoridade masculina: “[O] meu marido costuma dizer que eles costumam ver-me como uma mãe, porque umas vezes vêem-me com autoridade de quem “Eu quero, posso e mando”, pronto, quase assim, e outras vezes com/ a dar-lhes muito colo. Talvez seja assim, talvez não seja” (Indústria Têxtil). Metáfora de excesso que serve, por outro lado, a Sojourner para justificar o interesse instrumental de reter custos económicos, o qual se contrapõe ao interesse de uma jovem farmacêutica que quer ver o seu grau profissional economicamente reconhecido.

(...) [Às vezes como uma mãe, sabe, às vezes como uma mãe, e eles também sabem que gosto deles como uns filhos, gosto deles como filhos. Eu não sou uma pessoa má, assim de, de “o que é preciso é que me respeitem!”, Sabe? “Ah! Respeita muito o patrão”. Eu não queria que os empregados me respeitassem, essa ideia de respeito, medo, não cultivo isso, o medo, não cultivo isso. Existe uma hierarquia, subtil, mas existe, quando é preciso dar quatro berros eu dou mas choro com eles e rio-me com eles, é uma relação mais maternal mais de camaradagem. Por isso é que a equipa trabalha bem porque/ eu costumo dizer que não há graus na minha casa, não há graus,

ajudante técnico de primeira, de segunda, de terceira. Uma vez veio para aqui uma farmacêutica estagiar, depois de algum tempo ficou tola porque eu lhe pagava menos do que a um ajudante técnico e ela era doutora. E eu disse assim “A menina tem que ter paciência porque são eles que lhe estão a ensinar! Ainda lhe havia de pagar era a eles não é o grau que traz da universidade!” Acho que é mais uma relação, sabe, de camaradagem, de equipa, se eles tiverem qualquer tipo de problema ou que precisem de faltar, ou não sei quê, eu, se for preciso, eu faço o serviço deles, se eles tiverem de faltar, não tem problema nenhum, precisa de ir ao médico, ao não sei o quê, eu vou para o balcão fazer o serviço deles. Se eu precisar eles também fazem isso. (Sojourner, Comércio, Farmácia)

Uma performatividade de excesso que também se traduz na significação das subjectividades empresariais a partir da convencional intuição e vulnerabilidade femininas como formas de obter vantagem instrumental: a de retirar proveito de um acordo negocial, conseguir um cliente ou obter financiamento para a empresa. Um excesso de género que permite às empresárias justificar a sua normalidade nesses mesmos contextos e paradoxalmente o seu reconhecimento, sem contudo terem que fazer uso de um simbólico masculino. Um excesso que conformando-se à ordem de género expõe-na como ficção sociocultural e desmascara as relações de poder que a produzem, desnaturalizando-a. É, nesse sentido, que introduzo os excertos de Harriet²⁹⁵.

(...) [É] uma coisa que eu acho piada, porque já há tantos anos, eu acho que ainda há muito aquela, aquela, aquela filosofia do/ quando se senta a uma mesa para negociar e se tem uma mulher à frente diz assim: “Pronto, ok, vou baixar as armas porque não vou estar aqui, não preciso de tanta, tantas armas apontadas, porque vai ser muito mais fácil, não é?” E baixam de tal maneira que às vezes realmente são apanhados ahhhh/ em algumas situações menos/ é verdade! Já me aconteceu, já tive aqui dois casos. pelo menos, que no fim das negociações me disseram “Nunca mais volto a fazer negócios com mulheres porque perdi dinheiro!”. E eu disse “Ok, pronto, ótimo, lamento imenso, mas realmente”. Pronto, acho que é um bocado isso sabe. Claro, cada vez menos, não é? Porque cada vez há mais mulheres a negociar mas, mas acho que ainda há um bocado essa noção. É fácil, portanto, coitada é uma senhora, então, e tal, é fácil a gente enrolar, portanto vamos lá baixar as armas, e às vezes baixam demais. (Harriet, Indústria Alimentar)

Ao longo das narrativas, vimos que a tensão como efeito do recurso contraditório e declaradamente visível das performatividades de excesso de género persiste, sem que haja por parte das participantes necessidade de a resolver. Do meu ponto de vista, essa tensão não deve ser arrumada por mim pois, enquanto investigadora, não intento operar o seu remedeio, o que passaria por separar e reenviar tais excessos para os respectivos lugares simbólicos de género. Pelo contrário, é a perplexidade não resolvida e materializada nas subjectividades das empresárias que deve ser enfatizada como expressão da ficção ontológica subjacente à ordem de género.

²⁹⁵ Harriet, de **Harriet Ross Tubman** (1820?-1913). Ex-escrava americana, abolicionista e empenhada na luta pelo sufrágio das mulheres. A sua amiga Sarah Bradford publicou uma biografia sua intitulada “Harriet, the Moses of Her People” (Barradas, 2006: 104-105).

6.1.3. Fios reflexivos sobre os sistemas de significação e de poder associados ao empresariado e ao sujeito empresária

“(…) [Q]ualquer dia eu fico mesmo homem”
(Sojourner, Comércio, Farmácia)

No primeiro momento em que o género não é levantado como tema de interpelação em contexto de entrevista, o recurso à “mentalidade do empreendedor” acaba por se constituir como referência na construção de sentido do que normativamente regula a prática do empresariado e daquela(e)s que ambicionam ser reconhecida(o)s como seus sujeitos “autênticos” neste contexto, quer este seja predominantemente masculino, quer tradicionalmente associado a um *ethos* feminino. Uma mentalidade empreendedora fundamentada no individualismo que procura a distintividade do sujeito empresarial pelo projecto inaugural e/ou associando-a certas qualidades pessoais e psicológicas. É a essa mentalidade empreendedora que as empresárias recorrem para nela se reconhecerem a partir de uma posicionalidade de centro e é também a ela que resistem ao destacarem outros significados de distintividade de forma a superar certas condições de outridade como a de “filha do empresário”. De um outro modo, é a ela que resistem ao retirar-lhe o cunho elitista, porque desconhecadoras deste quadro de inteligibilidade e, ao fazê-lo, normalizam o empresariado a partir das suas rotinas quotidianas. E é ainda a ela que resistem quando oscilam entre um empresariado alicerçado nesse eu-individual e uma “aliança de vidas”. A identidade empresarial surge, assim, como combinação e interferência de várias significações que abalam a unicidade de sentido do empresariado, sem que tal coloque em perigo uma posicionalidade de centro dentro do que pode significar ser sujeito empresarial.

Uma mentalidade de empreendedor que é ainda marcada por uma prática instrumental, aliada à autoridade e a fins economicistas e mercantilistas, e separada da relacionalidade, dos afectos e do privado e à qual as empresárias se conformam ou também resistem. É a ela que as empresárias recorrem para nesse primeiro momento e perante uma investigadora de gestão neutralizarem, pela invisibilidade, o género masculino do acto empresarial enquanto masculino e a sua condição genderizada enquanto mulheres para, assim, preservarem a sua posicionalidade de centro. De forma inversa, as empresárias relembram que essa reapropriação nunca é total, sendo por vezes contaminada por significações que baralham a norma masculina e preservam as subjectividades das participantes, ainda assim, ligadas à sua condição genderizada de mulheres, como é o caso, a título ilustrativo, da tentativa de Louise de trazer uma nova “ética profissional” para a consultoria que parece derivar do facto de ser mulher. Neste sentido, as

empresárias recorrem a outras significações que se enrolam e contrariam o discurso normativo de empresariado e que, aliás, se enformam não apenas noutras feminilidades dominantes que remetem para a ética relacional, colectiva e dos afectos mas também noutras masculinidades como a autoridade patriarcal que é privilegiada em relação a uma autoridade instrumental. São os efeitos de ambiguidade que acarretam as constantes desconexões operadas pelo jogo de fronteira que permitem então desnaturalizar quer a relação entre o masculino (uma certa masculinidade, é certo) e o acto de empreender, quer a ideia de mulher como ser genderizado impróprio do empresariado. Jogo que é ainda tornado mais complexo quando se consideram algumas das interseccionalidade trazidas pelas participantes (como a posicionalidade de outro da “filha de empresário”) ou a recusa de outros genderizados (como a “mulher do empresário” e a “super-mulher empresária”).

Para a sobrevivência e emancipação das empresárias enquanto sujeitos empresariais e/ou genderizados inteligíveis, a negociação com esses significados torna-se, assim, imperiosa e o jogo nunca é totalmente esclarecido. Por um lado, tornam visível o género mulher, para recusar de imediato a posicionalidade de margem que esta lhes reserva, e manter de forma activamente cúmplice o género do empresariado neutro, não pondo em causa o poder masculino que o constitui e normalizando-o como seu. Por outro, tornam visível o género do empresariado como masculino ou masculinizado (pela separação da família, pela disponibilidade total) para realçar a sua excepionalidade e/ou subverter a sua significação através de outras significações diferentemente genderizadas. As participantes não são assim sujeitos passivos que aceitam o discurso de género e empresariado que as produz, pelo contrário, improvisam activamente as suas identidades porque continuamente reinterpretam as normas masculinas do empresariado e do género mulher. É sobretudo da tensão que se gera entre e dentro dessas contraditórias categorias de sentido que emerge, então, o sujeito empresária. E é essa tensão que acarreta perplexidade pela não confirmação imediata do que conhecemos a partir da ordem sociocultural e que suscita, então, uma resistência não oposicional.

A tentativa de neutralização do género do empresariado que presenciamos no primeiro momento é declaradamente explicitada num segundo em que a questão de género é colocada por mim como tema a ser reflectido a partir das vivências empresariais das participantes. É neste âmbito que as empresárias para preservarem uma posicionalidade de centro no empresariado e afastarem-se da minha questão – dado que esta as reenvia de imediato para a posicionalidade de margem de discriminadas porque mulheres – se munem de novas

estratégias que as afastam dessa condição de outridade e que as resguardam da falta de agência e da incapacidade de se (auto)significarem. Os lugares estrangeiros, os homens discriminadores portadores da “falta” que as empresárias corriam o risco de lhes ser imputada porque mulheres-vítimas, e as mulheres-outras que aceitam esse lugar de vitimização servem esse propósito: o de neutralizar o seu gênero diminuído e alcançar a ressignificação pela recuperação para as suas subjectividades empresariais da agência e poder de (auto)significar. Com a neutralização as participantes normalizam a sua excepcionalidade porque ser empresária é ser esse sujeito agente e auto-determinado. Por isso, para as empresárias, mais importante que a denúncia é a renúncia à vitimização que lhes retira essa capacidade de luta e as impede de serem igualadas aos seus pares masculinos (o que será reforçado no capítulo 7).

Tal movimento discursivo de renúncia pode ter todavia efeitos contraditórios na tensão entre reprodução e alteridade do gênero: por um lado, esta recusa não deixa de ser uma performatividade de resistência a uma ideia de mulher que as coarcta no espaço público do empresariado, implicando, por inerência, uma tentativa de a ressignificar; por outro, a superação da discriminação pela agência individual não deixa de ser uma forma de as empresárias se constituírem como cúmplices da reprodução das lógicas de dominação e da invisibilidade do privilégio de certas masculinidade que, assim, não correm o risco de ser denunciadas.

A neutralização do gênero ocorre em simultâneo com performatividades de excesso. Através do excesso, fundamentando na essencialização discursiva do feminino mulher-cuidadora-vulnerável é possível às empresárias controlar determinados propósitos empresariais. Estas aceitam, assim, participar activamente da “falta” que lhes reserva a ordem de gênero para paradoxalmente obterem poder e autonomia no espaço organizacional (cf. Edley, 2000). Por outro lado, tal excesso permite-lhes que a sua performatividade enquanto empresárias seja melhor aceite, pois mantêm-se, apesar de tudo, fiéis à sua condição naturalmente genderizada. Porém, este é um jogo perigoso porque tal excesso é marcado pela submissão e insuficiência, o que poderá reforçar a desigualdade e o reenvio de empresárias para o seu lugar específico de gênero, reafirmando-se, assim, a sua condução para uma posicionalidade de margem.

A performatividade do excesso no masculino vem reforçar a superioridade das empresárias no fazer empresariado em relação aos homens em que estes se constituem como o termo de referência para proceder à comparação genderizada. Porém, mais uma vez, tal não significa que o seu efeito é apenas a produção de “representações quiméricas” (Butler, 1990: 290) de identidades originalmente masculinas. Também aqui se impõe um duplo sentido no que

concerne à reprodução e alteridade da ordem de género no empresariado: conformação, porque esta performatividade de excesso de masculinidade em que as participantes defendem uma estratégia argumentativa de ser mais do que os próprios homens pode ser vista como uma forma de cumplicidade com as práticas discursivas que mantêm a ordem assimétrica de género pela desvalorização e minoração da mulher e do feminino; resistência, porque pode pressupor uma resignificação dos sujeitos que se reclamam como autênticos dentro do empresariado e uma recusa ao seu silenciamento neste contexto. E resistência, ainda, porque tais repetições podem bem constituir-se como lugares igualmente de desnaturalização e mobilização de novas categorias de género que têm que deixar de ser vistas apenas como prolongamentos dessa quimera de identidades hegemónicas masculinas. As empresárias através de uma mimese discursiva masculina do empresariado transgridem a proibição “contra essa semelhança”, permitindo assim que o masculino deixe de significar o sujeito empresária. Todavia, este é um jogo relacional sempre em recirculação, ora pela subversão, ora pela reprodução, revelando, por conseguinte, o intrínseco falhanço de todas as performances de género e a artificialidade de uma estrutura simbólica cuja dualidade não consegue responder a formas diversas de fazer género e empresariado.

É por tudo isto que penso poder dizer que as empresárias se constituem como profissionais genderizados *liminares e híbridos* (cf. Braidotti, 1994; Bruni et al., 2002a; Lauretis, 2007): *liminares*, porque agem sempre na transgressão de fronteiras entre significados de género que se opõem e que se apresentam hierarquicamente como mutuamente exclusivos; e *híbridos*, porque a performatividade profissional destas participantes resulta de uma mistura de todos estes significados, não podendo, pois, inscrever-se num só lugar simbólico ou numa só posicionalidade discursiva. E é nesse *fazer* do género hibridamente liminar que se desestabilizam, ainda que involuntariamente, as fronteiras simbólicas dos géneros e do *empresariado*.

Porém, gostaria de deixar o alerta de que recuso uma versão andrógina das identidades destas empresárias. Este tipo de argumentário, frequente nos estudos de empreendedorismo²⁹⁶, serve apenas, ainda que involuntariamente, para reproduzir a ordem de género que alimenta a submissão e menoridade das mulheres, pois reforça a convicção do género enquanto identidade psicológica, anterior ao próprio sujeito, que se opera a partir da versão binária e essencialista, marcada pelos convencionais conteúdos da masculinidade e feminilidade.

²⁹⁶ Ver capítulo 4.

Pelo contrário, o que procurei destacar foi o poder que produz o género no empresariado, legitimando e naturalizando um dado regime disciplinar masculino que reserva a outros sujeitos diferentemente genderizados uma condição de outridade com tudo o que isso implica. É neste sentido que se poderá interpretar a identidade da empresária enquanto identidade performativa, ou seja, como um efeito do poder dos discursos de género e empresariado que impõe às participantes os limites sociais do que pode ser (ir)(re)conhecido, (in)compreendido, (inter)dito, ex(in)cluído e (in)aceite como práticas e identidades genderizadas e empresariais. Uma identidade que, por isso, não tem uma existência prévia ao próprio acto performativo, pois é este que dá lugar ao efeito substantivo do “sujeito empresária”, sempre como concretização inacabada e imperfeita cuja coerência só pode ser alcançada à custa do silenciamento da sua própria complexidade.

Reflectir sobre as possíveis (re)criações ontológicas do sujeito empresária foi, então, o propósito principal desta primeira parte do texto 6 a que darei continuidade no capítulo 7

6.2. Metamorfoses no *tornar-se* empresária

Nesta parte do texto interessa dar conta da intrincada e complexa rede de relações, espaços e tempos chamados à construção das identidades empresariais das participantes. Os seus cursos de vida, a que acedemos através desta tríade, permitem, mais uma vez, estilizar a mentalidade do empreendedor e desestabilizar a ordem de género ao contagiá-las com as diversas formas pelas quais se (des)faz o empresariado e a categoria mulher. Através da análise discursiva dos percursos de vida das empresárias, julgo sobretudo importante contrariar uma ideia de “estória única” ou de “estória autêntica” para o género e empresariado e fortalecer a sua construção como sempre relacional, indeterminada e plural.

6.2.1. Antes do “nome”: Espaços e relações (des)genderizados na emergência da prática empresarial

São diversos os contextos e as relações que as participantes associam à emergência da sua actividade empresarial. Interessa, pois, atender às circunstâncias que foram escolhidas pelas minhas interlocutoras para me contarem essas “estórias de emergência” e, assim, justificarem a sua inteligibilidade como sujeitos empresariais e, através dela, normalizarem a(s) sua(s) posicionalidade(s) de centro.

Não é de estranhar que nas estórias de emergência das empresárias se entrelacem os habituais motivos identificados pela literatura académica como estando por detrás da entrada

das mulheres no empreendedorismo (cf. Brush et al., 2006; Rodrigues, 1989): a procura de confirmação ou reconhecimento do mérito profissional e pessoal; a necessidade de autonomia e liberdade de decisão; a saída do desemprego ou de regimes de trabalho marcados pela falta de oportunidades de carreira, insegurança no emprego e uma exigência de disponibilidade total desvinculada da vida privada; e/ou a necessidade de dar continuidade a um projecto/destino empresarial familiar. Porém, o importante destas estórias não é a oportunidade de evocar esses motivos, mas o reflectir sobre o empresariado como forma de emancipação ou de constrangimento das participantes a determinados regimes de género e de trabalho e de como aqueles motivos assumem contornos diferentes quando olhamos para dentro de cada uma das estórias, contrariando assim uma tentativa de limitar as subjectividades das empresárias a uma versão linear e essencializada de género como o faz a literatura dominante que se dedica às “mulheres empreendedoras”²⁹⁷. Articulo, então, estas estórias de emergência com o género dos espaços e o género dos outros que as empresárias trazem para as suas narrativas.

As estórias de emergência são antes de mais marcadas pela ausência ou presença de um património colectivo de inteligibilidade do empresariado que o normaliza e antecede as estórias individuais das participantes. É o estar dentro ou fora desse código que permite distinguir os contornos das estórias de emergência entre as empresárias-empreendedoras que não estão de nenhuma forma ligadas a contextos familiares de empresariado e outras, empreendedoras ou familiares, que estiveram ou ainda se encontram ligadas a negócios familiares.

No caso das primeiras o património simbólico de alavancagem para o empresariado pode ser diverso como o é o profissionalismo e a meritocracia ou qualidades de foro pessoal e que remetem mais uma vez para a mentalidade de empreendedor. Nos contextos masculinos como aquele de Flora o empresariado emerge como forma de emancipação dos constrangimentos gerados à sua acção e autonomia. Na sua estória de emergência, ela é a protagonista da estória do empresariado à qual outros se querem associar para se definirem por relação a ela a partir de um projecto empresarial.

Felizmente tive um convite para ir para uma associação empresarial e estive lá 10 anos. Estive lá 10 anos porque estava lá como se estivesse em casa. Naturalmente não foi no primeiro momento mas eu consegui ter o meu espaço, ter a minha equipa, ter um departamento que consegui tornar autónomo de tudo o que era associação empresarial. Na associação, normalmente é uma identidade privada sem fins lucrativo e eu não conseguia ver aquele departamento sem fins lucrativos. Para mim tinha que ter rentabilidade, as pessoas tinham que trabalhar por objectivos, tinham que saber porque é que estavam a trabalhar e eu consegui implementar um departamento com

²⁹⁷ Ver capítulo 4.

estas premissas. Portanto, eu consegui com a pouca experiência que tinha aplicar aquilo que eu aprendi com a minha experiência prática anterior e aquilo que o curso me permitiu obter como formação. E pronto eu tinha a minha empresa. Eu acho que comecei a ser empresária desde aí (...) até que cheguei a um ponto, as associações são assim mesmo, as organizações em geral, as associações em particular. Mudam direcções, mudam directores gerais, mudam ideias. Não é fácil desenvolver projectos, de longo prazo, sem que eles a dada altura tenham umas mudanças, porque alguém vem e acha que não é nada daquilo e põe tudo em causa. E eu comecei a sentir-me um bocadinho mal porque as mudanças começaram a ser sucessivas e os meus projectos começaram algumas vezes a ser postos em causa e a ter, e a não ter a sequência que deveriam levar na minha opinião, daí que decidi sair. Comecei a não me rever na organização porque 10 anos é muito tempo e decidi sair. Decidi aplicar tudo aquilo que aprendi durante esses 10 anos, e que eu consegui validar para mim própria. Pronto, foi assim que surgiu a empresa // Nessa altura eu tive um convite de um amigo que, que me disse “Então? Se vais fazer tudo isso sozinha, não faças sozinha, se vais aplicar tudo aquilo que tu aprendeste na associação, tudo aquilo que tu achas que és capaz de desenvolver, vamos desenvolver junto com outras pessoas”, “Vamos lá”. Esse momento foi até uma coincidência. Já não falava há bastante tempo com esse amigo que era meu colega de curso, com quem eu de vez em quando trabalhava na associação como consultor. Ora aparecia, ora desaparecia e tinha também outras actividades, individuais, como freelancer. E, portanto, assim numa fase mais, mais última, da minha intervenção na associação, eu fui dando conta do meu desassossego e da minha dificuldade em continuar e que tinha vontade de sair e pegar na ideia daquilo que pretendia fazer. Portanto, pegar na empresa que tinha, desenvolve-la e tal. E foi aí que ele me disse: eu gostava de participar nisso. (Flora, Serviços de Consultoria em Gestão)

Na estória de emergência de Flora, o empresariado pode ser interpretado como um reservatório simbólico para a materialização do reconhecimento da sua competência e independência profissionais. Os constrangimentos que traz para a sua narrativa aparecem dissociados de qualquer condição genderizada (a sua ou a desses contextos) e são, inclusive, efeito do seu reconhecimento enquanto uma jogadora que tem poder nesses contextos e conhece bem as regras do jogo: porque ela é a origem de projectos que implementou – não obstante terem sido posteriormente recusados – e, por isso, é elemento interveniente e transformador destes contextos. Ela é assim centro do acto de empreender muito antes da concretização do seu projecto empresarial. E o empresariado é, então, uma forma de expressar na sua plenitude o seu direito à posicionalidade de centro.

A constituição das subjectividades empresariais das participantes a partir destas estórias de emergência também se pode fazer por uma resignificação da posicionalidade de centro a partir de um *metiê* ligado ao feminino e feminizado e a um contexto familiar sem património empresarial, como ocorre com Glória que através do recurso a esse *metiê* pluraliza o fazer empresariado, no qual toda(o)s participam e se reinventam: ela como tecedeira e empresária, a enfermeira que sabe urdir uma teia, o carpinteiro que nunca fez um tear como o dela, o contabilista de uma fragilidade feminina que se afirma como masculino pela força dos seus “pés”.

E assim foi. Foi com a ajuda de uma enfermeira que, que, que dava, então, formação a pessoas que estavam doentes, que me ensinou a urdir uma teia. Olha, urdir a teia, e os fios onde é que se compra e o pente, e todos aqueles acessórios do tear? (...) Então, fui eu e o meu namorado na altura que andámos a procurar nas páginas amarelas todos os acessórios para um tear. Pedir a um carpinteiro para fazer um tear mas eu não tinha a noção das medidas de um tear, a altura, largura, aquelas medidas standard de um tear e então eu cheguei ao pé de um

carpinteiro que foi/ Em todas as pessoas que passaram por mim foi tudo muito importante, isto é muito importante, as pessoas com que nos cruzamos na vida. Então, o carpinteiro era um jovem que olhou para mim com responsabilidade e percebeu que eu queria levar isto a sério e, então, ele disse “Está bem, eu nunca fiz mas vou experimentar, vou experimentar”. Então eu, eu, os traços, o desenho que eu fiz do tear foi verbal, eu dizia “ Olhe, era mais ou menos”, que indicações é que se dá a um técnico? Eu a dizer “ É mais ou menos assim”. Então, eu gesticulava “Olhe dá-me mais ou menos por aqui”, quer dizer, acho que só faltava o senhor tirar-me as medidas (ri). Mas foi muito giro, o senhor foi muito atento, percebeu o que é que eu queria e fizemos um tear. Então, o meu atrevimento era tal que eu fiz logo um tear de linhos sem nunca ter posto os pés num tear de linhos! Portanto, eu achava que já que eu ia começar a fazer o meu primeiro tear não ia fazer um tear de farrapos porque isso eu já sabia. Eu queria era o tear de linhos que a senhora fazia. Eu queria fazer aquilo. Então, ia fazer aquilo que queria. Montei um tear de linhos e comecei a trabalhar (...) então, quando eu montei o tear, isto foi sempre à noite, eu e o meu namorado, na altura, a montarmos o tear, a enfiar o tear e tal, foi muito giro! Quando urdimos a primeira teia (...) e pusemos o dobro do fio, então o tear grande na altura tinha 2800 fios, o dobro imagine! Já sem falarmos de como é que se urdia uma teia com 2 mil e tal fios. Era um tear manual, era de parede, imagine onde se punha tanta bobine para urdir uma teia. Quando montámos, então, carregar um rolo de dois metros de largura com dois mil e tal fios que na altura tinha então o dobro dos fios, quando era/ foi toda a gente a puxar. Sabe aquela sensação na aldeia quando vem toda a gente para a desfolhada. A família foi quase toda assim. Veio tudo para me ajudar a montar o tear. Mas não foi para espectáculo, foi para ajudar. Deixa cá ver o que é que é isto? Então, era todo o mundo a puxar. Então, o namorado de uma irmã minha que era contabilista e que tinha assim as mãos muito delicadas e, então, toda a gente tinha que ajudar que aquilo era tão pesado, e, então, ele começou a puxar e não levou dois ou três minutos e tinha as mãos a escorrer sangue, e ele então, como homem, para não dar parte de fraco, disse “ Olhem não se importam que eu puxe com os pés?”, e nós “ Não desde que puxes, nós não nos importamos nada!”, então, ele começou a puxar com o pés e quando demos por ela tinha os sapatos rotos por baixo (ri). (Glória, Indústria Têxtil)

A proactividade do empresariado é aqui marcadamente plural e solidária: mulheres e homens contribuem, ambos, para o projecto empresarial. Este projecto, sendo feito nos trilhos do *ethos* feminino e, portanto, inscrevendo uma solidariedade tecida na conformidade de género, é, todavia, indissociável de uma inadvertida atribuição de poder a uma jovem mulher que assim alcança uma posicionalidade de poder enquanto empresária, no espaço público e na sua comunidade.

As histórias de emergência que se iniciam a partir de uma sina empresarial acabam por marcar as narrativas das participantes cujas famílias estão ligadas ao empresariado. Contudo, nem sempre esse legado empresarial as elege como suas legítimas representantes porque estas são percebidas como sendo de condição genderizada imprópria. Por outro lado, as participantes resistem a esta posicionalidade de margem, contrapondo-lhe outros projectos empresariais. Thrin opta por tornar visível esse legado empresarial masculino e a sua falta em corresponder-lhe porque mulher. Dar conta desta visibilidade de género (o seu e do empresariado familiar) é também uma forma de resistir a esse legado empresarial familiar e de se emancipar dele, diminuindo-o e reservando para si a força transformadora, inclusive na libertação de outras mulheres profissionais desse regime masculino opressor.

A minha irmã estava cá, já não está! Também já foi seguir o projecto dela. Porque realmente é uma empresa muito, eu costumo dizer que o meu pai fez a empresa para os homens e que, apesar de que/ eu acho que se a tivesse feito para as mulheres tinha tido mais hipóteses, de maior progresso. Mas compreendo perfeitamente que na idade

dele de quase 80 anos era inadmissível uma mulher estar na fábrica. Antes não tinha mulheres nas fábricas, agora é que é só mulheres na fábrica, não é?! Especialmente na nossa área dos laboratórios, é só engenheiras, não sei se há algum homem. E vemos as universidades, pois e, então, e, então, para nós ficaram as tarefas de BackOffice, nem para mim nem para ela havia outra alternativa de emprego. Já estava saturada, já estava saturada e acabou por ir, e foi embora. O meu pai é de um autoritarismo, então, em relação às mulheres nem percebe muito bem como é que elas funcionam. Ainda lhe custa muito a aceitar que nas fábricas só tenha que lidar com mulheres. É! Pronto, (...) tentei muito que aceitassem a minha irmã noutras funções mas também ela não se empenhou. Não se empenhou porque também já estava cá há muitos anos! Por isso já estava vista de uma forma que já era difícil alterar, pronto. Mas por exemplo, há uma senhora que agora trabalha comigo que era bastante, pronto, uma pessoa muito útil à empresa e que estava completamente posta de lado, só tinha funções/ nem sei como é que ela aguentou tantos anos a fazer aquilo! Não tinham qualquer interesse. E agora não! Uma pessoa que ganhou imensas responsabilidades e que esteve cá para aí 20 anos sem responsabilidades nenhuma (...) essa secretária se uma pessoa dissesse/ estamos de dia e uma pessoa dissesse “boa noite”, ela escrevia boa-noite, porque foi dito boa noite, ela escrevia boa noite, nem sequer pensava que uma pessoa se poderia ter enganado não é? Não! Ela agora não. Já pensa. Já, já/ foi preciso, foi preciso incentivá-la muito! (Trinh, Comercialização de produtos Alimentares Biológicos)

Ora, a sina empresarial pode ser efeito da emancipação de outras mulheres no empresariado e da ressignificação da mulher a partir da agência como acontece com Roquia e Alda quando me falam da sua introdução no empresariado para dar continuidade a um projecto empresarial familiar onde as suas mães empresárias participaram activamente. Todavia, se Roquia²⁹⁸ hesita nesse legado emancipatório e empresarial, ao desvalorizar e secundarizar o papel da sua mãe em relação ao seu pai na criação da empresa, Alda, ao constituir a sua subjectividade empresarial como prolongamento desse legado, aceita-o, valoriza-o e, inclusive, normaliza a relação das mulheres com o empresariado.

Eu nasci nisto! Entrei nisto não é? Entrei normalmente. É aquela pessoa que assume a responsabilidade de uma empresa que é maior, mais pequena. Pode ser uma grande empresa, pode ser pequena pode ser média, isto é uma empresa pequena. Começou por uma empresa familiar, a minha mãe era farmacêutica já. Foi assalariada durante muitos anos. Depois com o meu pai, ela é que é farmacêutica pode ser ela a comprar a farmácia mas foi quase um investimento dos dois. Porque/ o pai era contabilista. Portanto, juntou-se as duas áreas que são necessárias numa empresa. Farmácia que era a farmacêutica e a contabilidade e não/estavam juntas e tiveram alguma possibilidade e compraram a farmácia. Que não foi esta. Foi outra farmácia. (pausa) Eu já ajudei na compra/na compra não, na montagem dessa farmácia, na altura eu já tinha 13 ou 14 anos não foi no início mas já foi numa fase mais avançada. Já. Já era adolescente. Já tinha 14 anitos, já não era/ Depois, mais tarde/nós éramos duas irmãs e eles pensaram sempre que/ gostariam que fosse uma farmácia para cada irmã, para cada filha. Então, mais tarde surgiu a oportunidade de comprar esta e aí eu já estava no curso de farmácia e, portanto, pronto, esta seria para mim. Seria a minha farmácia. E foi aí que pensámos na farmácia (...). Eu lembro-me perfeitamente quando estava no liceu, estava aqui no colégio da Bonança, frequentei aqui o Colégio da Bonança, uma vez perguntou-se/foi um estudo que alguém fez sobre os estudos que os nossos pais atingiam. Pós/ tinha sido o 25 de Abril. Eu apanhei o 25 de Abril, estava no colégio. Depois houve assim um estudo sobre as possibilidades que eles tinham. Pais havia muitos formados, mas mães havia muito poucas. Eu tenho a impressão que havia uma ou duas no nosso ano, se não era a única. Portanto não havia quase mulheres formadas, mas ela/ ela já era farmacêutica (...) Porque se eu não tivesse/ nunca seria empresária, nunca seria empresária se a minha mãe não tivesse, não fosse farmacêutica, porque o curso que eu pensava fazer era matemáticas. Eu gostava de ir pró ensino e, portanto, eu nunca mais/ só se tivesse montado uma escola. Na altura não era muito vulgar (risos) mas poderia montar uma escola. Hoje em dia já há até Universidades particulares, não é? Aqui há uns anos não havia (risos). Mas se calhar era/ o arranque seria muito mais difícil e teria que ter uma iniciativa muito maior e uma força e um apoio diferente, porque realmente (pausa) eu vim para farmácia porque havia uma farmácia, que era a tal farmácia da mãe. (Alda, Comércio, Farmácia)

²⁹⁸ Ver páginas 299-300.

No imaginário profissional de Alda e dos caminhos possíveis que poderia ter seguido, a ligação a uma área feminizada como a educação não teria necessariamente que passar pelo lugar feminino e feminizado de professora mas de empresária que gere uma escola. A sua história faz-se assim também da história de sua mãe-empresária, sendo esta última que lhe permite equacionar como normal um percurso profissional a partir do empresariado.

As narrativas marcadas por essa sina empresarial podem igualmente constituir-se a partir de um legado corporalizado numa figura masculina e para o qual as participantes são também chamadas. É neste sentido que surgem os exemplos de Pauline e Lou. A primeira começa a sua história com a história do seu pai, sendo ela a continuidade desse outro masculino. Para que tal ocorra é necessário que Pauline neutralize o género (o seu, o da figura masculina e do fazer empresariado).

O meu pai está ligado aos moldes desde sempre. Portanto, esteve de facto/ o meu pai, terminou, é também engenheiro electrotécnico, depois esteve em Angola, voltou e esteve a trabalhar algum tempo na Lisnave em Lisboa, é daqui de Oliveira de Azeméis, portanto ele é daqui. Estava na Lisnave quando foi convidado por um professor da Universidade, que foi lá, que foi convidá-lo de facto para vir pegar numa indústria de moldes em Oliveira de Azeméis que estava muito perto da falência. Portanto, ele aceitou o desafio, primeiro, porque era de Oliveira de Azeméis e ele gostaria de voltar, não era uma pessoa que estivesse integrada mas gostaria de voltar. Portanto, aceitou o desafio, voltou para Oliveira de Azeméis, pegou de facto nessa empresa que estava muito perto da falência e pô-la de pé. Três anos e meio depois houve uma oportunidade de ele montar a sua própria empresa com, numa, numa sociedade. Montou uma primeira empresa, que era outra empresa onde ele começou. Essa sociedade não correu muito bem, passado 5 anos, pronto, houve coisas positivas que vieram de lá porque se calhar/desentendeu-se com o sócio, não interessa porquê, acabou por vender essa empresa (...) Vendeu e veio para S. Roque, que era a terra onde ele nasceu, e portanto nessa altura em 86 comprou o terreno aqui na zona industrial (...). Uma zona industrial, e em 85 comprou de facto este terreno onde hoje estamos e começou esta empresa: a Arquimolde. Portanto eu cresci sempre neste ambiente, portanto, acompanhei sempre e tive sempre a perspectiva de que gostaria de passar por aqui. Poderia não ficar, portanto tive sempre a perspectiva de que isto era um negócio de família e que de alguma forma ele estava a montar numa perspectiva de que nós viéssemos depois mais tarde continuar. Havia essa perspectiva/ houve sempre essa perspectiva em mim! (...). Eu sou engenheira electrotécnica por gosto, porque de facto segui sempre essa carreira a nível de liceu e depois quando chegou a altura de escolher tive o apoio dele numa perspectiva de que a parte mecânica ele já me poderia transmitir porque é a área de formação dele, também, ahh, portanto, e para as electrotécnicas, para as electrónicas, que ainda por cima era uma coisa que eu gostava e foi de facto, depois juntei-me à, fui para a área de automação, controlo industrial numa perspectiva de trazer uma mais-valia ao nível dos automatismos e de automação e foi por aí que eu fui. Portanto, vim aqui parar em 98 quando terminei a minha licenciatura. Durante algum tempo fiz questão de estar mais na parte de produção, a acompanhar o processo produtivo e depois de alguma forma fui-me canalizando para a parte administrativa e para a parte financeira. (Pauline, Indústria de Plásticos)

Não obstante a formação académica e a experiência profissional de Pauline na área da produção masculinizada, a participante acaba por “canalizar-se” para a área feminizada de apoio administrativo e financeiro, sem reconhecer, todavia, a posicionalidade de margem que ocupa no colectivo empresarial. Contrariamente a Pauline, Lou admite a visibilidade de género ao dar conta da dissonância entre a sua condição genderizada enquanto mulher e a do empresariado como território masculino. Lou esclarece, inclusive, que é o seu pai (o qual

corporaliza o referente empresarial masculino) que a força a emancipar-se e a ressignificar-se a partir de uma posicionalidade de centro pelo investimento (nada comum às mulheres do seu tempo) que quer que ela faça, primeiro, na sua educação e, depois, no empresariado. No seu excerto, a participante dá assim conta da insistência de que foi alvo para que cumprisse esse destino empresarial; um destino que exigiu a sua retirada de um outro percurso profissional convencionalmente associado ao feminino: o de professora (de filosofia), ocupação que exerceu durante alguns anos.

Primeiro porque não tive irmãos, depois porque havia realmente outras pessoas, familiares e tudo isso, mas o meu pai achava/ teve talvez algumas dúvidas, não é?! Na altura em que eu realmente parti para Lisboa e tudo isso, o meu pai ficou muito triste comigo nessa, nessa altura. Embora o meu pai achasse que o que era importante era tirar um curso. Ele achou sempre que o que era importante era tirar um curso! E disse-me sempre, desde os 17 anos, que pelo facto de ser mulher não pensasse que eu ia ficar em casa (risos) E isto é dito assim, claramente, aos 17 anos. “Não penses que vais ficar em casa pelo facto de seres mulher, vais trabalhar e vais, e vais trabalhar (tosse) muito” e, e, e realmente. Foi, foi perfeito ter de estudar, não é?! (risos) Quer dizer, não há dúvida nenhuma que outra pessoa qualquer teria dito “Ai, não, fica e tal”. E nessa altura, então, mais ainda, mais isso acontecia, não é?! As mulheres eram, pronto, iam dar aulas, normalmente, e já dar aulas era muito bom! Ou, então, ficavam realmente (hesitação) por outra actividade qualquer, digamos, que não, não fosse, não fosse esta, de maneira nenhuma! Não é?! (...) E depois o meu pai veio-me buscar (...) e realmente veio-me buscar e queria de facto que eu viesse trabalhar com ele / E pronto, depois venho para a empresa e foram anos também turbulentos, não é?! Porque não foram anos nada fáceis, hum, hum, não é (hesitação)? (...) E depois venho, então, (hesitação) e realmente foram tempos difíceis. Foram tempos difíceis, bastante difíceis mesmo, por (hesitação) / Era mulher (hesitação) realmente, toda a gente achava que não estava preparada. (Lou, Indústria do Papel)

Nas histórias de emergência que me foram dadas a conhecer pelas empresárias, penso ficar explícito o modo como o poder de género, que se torna visível ou invisível, acaba por se materializar na construção das identidades empresariais das participantes. Por outro lado, o empresariado emerge como uma construção sociocultural na qual participam, a partir de relações de constrangimento ou solidariedade, outros homens e mulheres, os quais são convocados para as narrativas das empresárias de forma a justificar as suas posicionalidades de centro ou margem nestes contextos.

6.2.2. Legitimando o “nome”: configurações contextuais e relacionais nas performatividades da empresária

Debruço-me, agora, sobre os *espaços* e as relações com *outros significativos* que marcam a vida quotidiana das empresárias numa temporalidade associada ao presente ou a um passado recente, dando particular destaque aos incidentes críticos com os quais as empresárias marcaram as suas narrativas.

6.2.2.1. *Genderização, poder e transitividades nos espaços organizacionais*

Na relação das empresárias com espaços-seus²⁹⁹ analiso, então, o jogo de poder e de (in)visibilidade de gênero na construção das subjectividades empresariais das participantes a partir de dois vértices analíticos: a relação das empresárias com o espaço interior das suas empresas; e as deslocções operadas entre o interior e o exterior do espaço empresarial, dando particular relevância ao corpo como espaço-fronteira (des)genderizado que define o que é interdito ou permitido no fazer empresariado.

6.2.2.1.1. *Espaços-seus interiores*

O espaço interior pode aqui ser interpretado a partir de duas ideias centrais: o espaço interno, como correspondendo à empresa na sua totalidade, no qual a empresária se movimenta sem se deter em particular em nenhum lugar físico ou funcionalidade específica; e o espaço interior como confinado a certos lugares físicos e funcionalidades da empresa.

É assim que, na continuidade do capítulo 5 e por referência a um poder centralizado e extensivo³⁰⁰, relembro aqui as narrativas de empresárias que no espaço da empresa optam por estabelecer uma relação *extensiva* com o seu todo não se fixando em nenhuma das suas funcionalidades de gestão ou organização. É a expressão “tudeira” inventada por Harriet que melhor explica a mobilidade pelo espaço global da empresa e a multifuncionalidade organizacional:

Eu costumo dizer que sou ‘tudeira’ porque faço tudo, às vezes é necessário fazer tudo, não é? Ou seja, não tenho problema nenhum. A empresa para mim não tem segredos, desde a tomada de decisão até ao nível mais baixo, não tem segredos. Mas sabe que a administradora tem de saber de tudo, não é? Tem de saber da produção, tem de saber da, da organização da empresa, tem que saber das finanças. (Harriet, Serviços de Consultoria e Formação).

A relação de poder que se estabelece nesta mobilidade funcional e espacial parece aparentemente retirada para um segundo plano ou até silenciada. Porém, o termo “tudeira” não deixa de ser sinónimo de um poder que se estende pelo espaço global da empresa; um poder onnipresente que não precisa de uma hierarquia formal para ser reconhecido e que não parece circunscrito espacial e funcionalmente. É esta mobilidade e conhecimento do espaço global da

²⁹⁹ No processo de análise discursiva foram ainda considerados os *espaços-outros*, os quais dão nome aos espaços que remetem para outros organizacionais como colaboradora(e)s e sócia(o)s. O intuito desta análise foi sobretudo o de relevar a construção das subjectividades empresariais enquanto guardiãs ou subversivas da ordem de gênero que enforma esses espaços e seus sujeitos. Contudo, razões ligadas à extensão da tese levaram-me a optar por deixar a reflexão relativamente aos *espaços-outros* para futuros trabalhos.

³⁰⁰ No capítulo 5, referi que as empresárias pareciam deslocar-se entre um poder extensivo e centralizado e um poder determinado e limitado. A extensividade e determinação referem-se ao modo como as empresárias se movimentam e se identificam com os diferentes espaços físicos e funções da empresa, sendo que o primeiro pressupõe uma movimentação alargada por toda a empresa e a segunda está relacionada especificamente com um dado espaço e funcionalidade. A centralização e limitação, dizem respeito ao modo como as empresárias chamam a si a gestão e decisões relativas a esses espaços e funcionalidades, sendo que a primeira pressupõe que todas as decisões são tomadas pela empresária, enquanto na segunda essas decisões estão dependentes, ainda que parcialmente, das decisões de outros.

empresa, a que pode já não corresponder um tempo presente nem um passado recente, que permite a Suzanne manter a sua legitimidade enquanto empresária. Contudo, ao contrário de Harriet, Suzanne acaba por dar conta do género masculino/masculinizado desse espaço global quando nele reclama o poder através da sua própria excepcionalidade de género, como ilustra a metáfora “mulher de guerra”, a qual é razão e efeito dessa mobilidade extensiva. Mobilidade que implica igualmente uma centralização do poder. A sua subjectividade empresarial é, assim, associada a um poder extensivo e centralizado que resulta da sua própria metamorfose genderizada enquanto uma empresária-guerreira.

(...) Então, viemos para cá. E depois disso olhe (pausa longa) tentei organizar alguma coisa que se passava aqui dentro. Houve muitos problemas, porque os empregados começaram a ver que eu estava cá e que tomava conta um bocado do que se passava e começaram a ir-se embora. Porque sentiam, quer dizer, que já, que já não podiam fazer o que bem entendiam. Outras vezes eu pedia a colaboração deles, eu dizia: “Olhe, agora quero que me faça um mapa para me dizer, faça de conta, quantos metros por dia de tecido gasta ou que não sei o quê”, “Ah! Isso não sei fazer!”. Boicotavam-me por completo qualquer trabalho que eu quisesse controlar. Nós temos uma secção de acabamentos, por exemplo, que queria controlar o stock dos produtos químicos porque se não estavam-me sempre a dizer “Aí agora falta-me este produto”, ou da outra vez “Falta-me aquele e não sei quê, alguém precisa de ir lá abaixo buscar um produto químico”. Temos que controlar os stocks! (...). Era impossível, era muito, muito complicado. Ahhh, pronto, mas a empresa na altura vivia com dificuldades financeiras muito grandes. Fazia sempre os mesmo artigos e os mesmos desenhos desde há não sei quantos anos e vendia só cá em Portugal. E eu entendia que isso que não podia ser. A primeira coisa que eu tinha que arranjar era um mercado que me permitisse vender mais e sei lá mudar o estilo dos produtos que a empresa fazia. Coisas que pouco estavam ligadas à área que eu tinha estudado, não era? Mas alguém tinha que fazer isso não é? Se não havia ninguém alguém tinha que fazer (...). Depois, claro que, os empregados também não achavam muita piada ver uma rapariga com 22 anos vir trabalhar para, numa empresa, filha do patrão! De maneira que tentaram tramar-me um bocado a vida, não é? Telefonava uma pessoa a pedir que lhe pague uma factura, “Já que ela está cá vamos passar-lhe o telefonema a ela”, então, eu recém-chegada à empresa e ehh confrontada com um fornecedor que me perguntava quando lhe pagavam a factura, que já estava tratado há não sei quantos meses, e coisas assim do estilo. Ahhh, experiências (pausa) fortes! Uih! Lembro-me de entrar numa secção, numa secção em que eram sobretudo homens a trabalhar e de me olharem assim de alto a baixo (pausa). Sabe, como uma pessoa quando vai na rua ehhh/agora não é muito comum, mas antigamente, como antigamente uma mulher que ia na rua, e qualquer/ olhavam as mulheres dos pés à cabeça, como uma coisa qualquer, ter que lidar com isso, foi uma experiência muito má, para mim// Eu, eu se quer que, se quer que lhe diga passava muito tempo na fábrica, não é? Porque uma pessoa, um empresário, ainda hoje em dia, entendo eu, numa empresa pequena não se pode dar ao luxo/embora a minha formação seja só em economia não é? Seja economista, eu não me, me dedico nem por sombras, nem 50 % a tratar desse assunto! Não. (...) eu, pronto, quando vim fiz de tudo. Desde pesar corantes para tingir tecidos! Eu percebia, eu comecei a, eu percebia como é que trabalhavam todas as máquinas. Se hoje em dia me perguntar o que é que faz cada máquina, como é que se trabalha, com é que se faz uma almofada, como é que se costura isto e aquilo outro, eu sei tudo! Porque foram tudo tarefas que eu tive que fazer na empresa não é? Até encaixotar mercadoria. Cintar as caixas, mandar a mercadoria para os clientes, fazer checklist do que nós conseguimos exportar. Tudo isso eu fiz. Portanto, sou uma empresária, sou uma mulher de guerra! (Suzanne, Indústria têxtil)

As empresárias-tudeiras são, deste modo, declaradamente centro, um centro desgenderizado de qualquer fragilidade feminina ou apresentado sem género. Assim sendo, as narrativas que apresentam as participantes como conhecedoras, envolvidas nas decisões de todos os espaços e funcionalidades da empresa não circunscrevem apenas as subjectividades empresariais à ideia do que pode significar ser uma empresária. Elas são sim expressão, na sua

plenitude, da *empresária* e elas são também a corporalização da *empresa*. Tal é bem explicitado no excerto de Ida.

Neste momento, eu tenho tudo, tudo às minhas costas. Por exemplo, ainda hoje de manhã, quer dizer, há coisas que uma pessoa começa, logo de manhã, e fica logo irritada porque ainda hoje discuti toda a manhã. Todos os dias acontecem coisas. Porque uma malha que eu precisava por causa de umas amostras não saiu com a gramagem correcta. Não saiu com a gramagem correcta e com o toque que eu queria, por isso foi já um carro levar porque eu preciso dessas malhas hoje, que é para um cliente muito, muito importante. Um cliente novo e é muito exigente e eu quero a malha muito, muito boa. Não saiu como eu queria. Há uma cliente que há 5 meses que recebeu que é uma francesa que lhe mandei a mercadoria (...) chegou aos meus ouvidos que a cliente não pagou e que não estava a pagar e eu comecei a insistir com ela (...) e agora mandei fazer um email a dizer que não, que eu não estava de acordo, que ia sim senhor descontar o valor das peças. Parte das peças já vi que não têm defeito nenhum e que como eram passados 130 dias, ela já reclamou tarde. Tinha que reclamar nos 60 dias, se eu tinha que fazer essa devolução ou se ela tinha que fazer era nessa altura, não era agora porque eu agora vou ter que para com a produção, que estou a fazer para ela uma colecção, vou parar tudo até que ela se decida! (...) Ainda ontem apertei com outro cliente também francês que não me pagava, já estava fora do prazo (...). Sei lá, é tudo! Depois ainda é aqui em cima (refere-se à área administrativa). Quer dizer, destes problemas todos que surgem diariamente, porque é/ ou é no corte ou é na parte da embalagem, ou é no confeccionador ou é na estamperia, ou é na tinturaria. Tudo isso e depois ainda tenho por exemplo tudo o que vem/ os clientes todos os dias mandam processos para eu dar preços, para ver, quer dizer que é o coração da firma. Porque nós temos que estar atentos ao terreno, às encomendas, ao que vai chegando diariamente e uma coisa a que uma pessoa tem que dar respostas, tem que dar preços, tem que (...) por isso hoje, hoje, sei lá filha, tenho tudo, tudo de/ não digo que não consigo encontrar quem me substitua não é? Mas pelo menos estou um bocado entre tudo e se me perguntarem qualquer coisa eu sei responder porque tenho tudo na cabeça! (Ida, Indústria Têxtil)

Todavia, a *determinação* das empresárias a espaços funcionais não significa por relação com uma perda de poder. Charlotte, ligada a um espaço quase exclusivamente masculino e ocupando o lugar de directora comercial, acaba por ter o seu gabinete no piso superior da fábrica e armazém, o qual corresponde à parte “limpa” da empresa, onde trabalham consigo as suas duas únicas colaboradoras. Contudo, esta determinação a um espaço interno feminizado não a impede de *estender* o seu poder à produção masculina/masculinizada. A relevância dessa relação de poder para outros espaços da organização que não correspondem directamente à sua área de actuação é bem explicitada quando num ambiente unicamente constituído por homens, ela impõe-lhes o exercício de tarefas associadas a uma vertente doméstica ainda que realizadas na fábrica.

Anteontem fui lá abaixo onde eles têm o refeitório. Estava tudo sujo. Eu não tenho mulher da limpeza. São eles que são encarregues de fazer a limpeza dos balneários e do refeitório. E, então, cheguei ao pé deles e disse-lhes “Se eu visse mais uma vez o refeitório sujo, como estava, fechava-lhes o refeitório e iam comer lá para fora”. Hoje fui lá abaixo e estava limpo. E estavam três a lanchar e perguntei-lhes: “Então, custa muito manter o sítio/isto limpo?” “Ah, sabe que nós/ por turnos, nós trabalhamos por turnos/ os dos turnos, não sei quê”, “Sim, mas vocês entendam-se!”. Se é o turno seguinte que não limpa vocês, entre vocês, tem que haver um espírito de cooperação. (Charlotte, Indústria de Plásticos)

Nas narrativas marcadas pela determinação espacial e funcional, destaca-se a referência recorrente aos espaços dos escritórios e a uma funcionalidade administrativa e financeira como lugares privilegiados e quotidianos de actuação das participantes enquanto empresárias.

Espaços e funcionalidades que podem ainda ter leituras contraditórias: por um lado, podem ser significados a partir de uma instrumentalidade masculina onde se centraliza o poder empresarial e o controlo sobre outros organizacionais; por outro, e no sentido inverso, podem ser significados a partir de uma feminização da interioridade da “casa” empresa, ficando a masculinização do acto empresarial reservada a um interior produtivo, marcado por masculinidades dominantes (e.g. como o domínio físico, a engenharia mecânica), ou ao exterior da empresa.

É na primeira construção de sentido que se situa Angelina quando me refere a área financeira como um lugar primeiro da sua empresa no qual todo o poder empresarial fica centralizado. Na verdade, e paradoxalmente, tornar este espaço e funcionalidade como centros da sua subjectividade empresarial significa reduzir e criar uma dependência total totalmente do espaço global da empresa a esse lugar financeiro pelo qual ela é a única responsável.

É isso que dá pica como se costuma dizer e fazer até um certo bluff. “Ah se tu não me fazes isto a este preço eu vou ali e ele faz”, pronto, e essa capacidade e depois conseguir, na prática/. Eu faço controlo de gestão e controlo os custos e proveitos de todas as encomendas, tenho umas folhas, um programa que eu desenvolvi e portanto eu sei exactamente o que se ganhou ou perdeu em cada encomenda, ao cêntimo, eu sei isso, e portanto, como eu tenho essa informação, eu tenho que ter capacidade, então, para chegar ao fim e dizer “Ora bem, a margem que eu planeie foi esta, eu tive que baixar os preços, vamos ver qual foi a margem real que eu efectivamente tive”. E conseguir ver que essa margem real, real mesmo, foi a que eu queria ter, ou não, nem sempre isso acontece, isso é muito bom, isso é que dá/, pronto, isso é a parte melhor do trabalho (ri). (Angelina, Indústria Têxtil)

Na segunda construção de sentido, as subjectividades empresariais são entretecidas a partir do jogo de (in)visibilidade entre um espaço-seu feminizado e outros espaços organizacionais masculinizados, a que se acresce uma negociação do poder empresarial em relação a um colectivo de outros sujeitos masculinos.

Para as empresárias que se definem pela determinação dos espaços e funcionalidades empresariais, e cujo poder é limitado pela hierarquia de um colectivo empresarial e familiar, as suas subjectividades empresariais acabam por ser consequência da tensão entre a resistência em aceitar uma posicionalidade de margem no empresariado (de complementaridade ou secundária) e a valorização dos espaços e funcionalidades dos outros empresariais masculinos, de forma a remediar a sua transgressão de género nesse colectivo. É deste modo que pode ser interpretado um excerto anterior de Pauline a que dou aqui continuidade³⁰¹, onde ela começa por fazer uma referência à sua experiência no espaço produtivo, deslocando-se posteriormente para um outro espaço feminizado para exercer funções enquanto directora financeira:

Com a chegada do meu irmão naquela altura específica eu pude de alguma forma afastar-me mais um pouco mais da área produtiva. Quer dizer eu também me senti/ porque, porque de alguma forma eu sempre soube que a área

³⁰¹ Ver também página 277.

financeira, administrativa que foi sempre conduzida enquanto nós cá não estivemos era a área que ele menos gostava ou que ele menos. O meu pai. Ele é de facto um técnico, é de facto um engenheiro mecânico forte e portanto a área dele é de facto a área produtiva. Portanto, durante alguns anos ele foi conseguindo fazer as duas coisas, porque teve que ser, porque não estava acompanhado por mais ninguém. A partir de um momento que ele sentiu que podia delegar isso em alguém e esta delegação foi muito rápida. Surpreendentemente para mim também, quer dizer, eu fiquei/ para mim quando/ dois dias depois de eu cá estar, no dia em que o meu pai me deu procurações para tudo, que nunca mais me perguntou a quem +e que eu pago, quando pago ou deixo de pagar/quer dizer foi uma delegação muito rápida que para mim foi surpreendente também, foi engraçado quer dizer. Eu não tinha a expectativa que de um dia para o outro eu tivesse esta liberdade tão grande e de facto isso da parte do meu pai foi uma carta em branco muito grande que eu depois senti (...) Se calhar se o meu irmão não tivesse vindo! Eu não deixo de acompanhar, quer dizer, se me disser assim, “eu sei, por exemplo, todos os moldes que temos em produção, eu sei, eu sei em que fase estão, eu faço esse acompanhamento de, de sei quando é que tenho que entregar. Agora, a parte técnica, eu não vou à erosão e dizer “Ó José erude-me isto por aqui e por ali!” Não, eu digo “ Eu preciso disto, como é que vamos fazer?” De facto, se o meu irmão não tivesse vindo, se eu estivesse sozinha se calhar a minha envolvimento com a parte técnica teria sido outra porque é ponto que a empresa não funciona sem a parte técnica a funcionar, ponto numero um. É ponto assente que o Eng. Nunes não vai estar cá sempre, portanto há que fazer a sucessão de alguma maneira se quisermos que as coisas continuem a evoluir e a crescer. Ora, se eu fosse sozinha e se o meu irmão cá não tivesse ficado, se calhar estávamos a ter a conversa de maneira diferente, se calhar eu tinha mais fortemente que me apoiar na parte técnica e arranjar outra solução para a parte financeira. As coisas aconteceram assim, porque aconteceram assim (...) é a tal situação que eu lhe dizia à bocado, se eu fosse mulher e não tivesse o apoio que veio depois com o meu irmão, tenho a certeza que eu estaria mais lá porque tinha que ser, ou melhor eu sei que o futuro da empresa passa 75% por aí, pela parte produtiva. (Pauline, Indústria de Plásticos)

A narrativa de Pauline é sobretudo tecida pela tentativa de justificar a sua mudança de espaços e funcionalidades dentro da empresa, procurando, ao fazê-lo, tornar invisível o género por recurso a outros factores como a diferenciada temporalidade na sua entrada para a empresa e na entrada de seu irmão, o qual viria a ocupar o lugar por ela deixado na parte produtiva masculinizada. Por outro lado, apesar do afastamento do espaço produtivo, Pauline resgata a posicionalidade de centro do empresariado colectivo ao demonstrar-me o conhecimento exaustivo que detém sobre moldes e a sua manufactura, o que inclusive me leva a incorrer no erro de inicialmente a associar a esta área funcional da empresa. Paralelamente, a empresária valoriza o seu espaço e funcionalidade actuais quando me afirma que lhe é dada “carta branca” para decidir, servindo também esta valorização para reafirmar a sua posicionalidade de centro dentro do colectivo de empresariado. No final, Pauline é a primeira a naturalizar este processo de exclusão espacial ao tentar desviar a sua estratégia argumentativa da visibilidade de género. É também esta naturalização que lhe permite continuar a negociar a sua posicionalidade de centro no empresariado colectivo.

6.2.2.1.2. *Espaços-seus exteriores*

Na interpretação dos espaços-seus das participantes interessa reflectir sobre a relação das suas subjectividades empresariais com a construção (des)genderizada que elas fazem do espaço exterior da empresa.

É nessa relação com o espaço exterior que nas narrativas das empresárias ligadas a negócios tidos convencionalmente como femininos se interrompe a presença dual e, por isso, a contradição simbólica genderizada com que se confrontam enquanto empresárias e mulheres. Isto porque o género mulher é tornado visível para dar conta da sua invisibilidade, ou seja, porque enquanto possibilidade equacionada é tido como condição neutra uma vez que corresponde a uma situação tida como normal: “[O] que deve ser” (Lucy, Serviços de Estética). O testemunho de Ana vai nesse mesmo sentido: “(...) nesta empresa, só se vê funcionar a parte de ser mulher, sendo homem é que não se vê. Sendo homem é que não se vê (ri). Aqui é ao contrário, porque a pessoa nem sequer se põe a hipótese, aqui ser mulher é o que é” (Ana, Serviços de Estética).

No processo de neutralização do espaço exterior pelo feminino, as relações de poder que as empresárias estabelecem com essa exterioridade deixam também de ser equacionadas. Porém, é bom lembrar que tal interrupção da presença dual não tem qualquer equivalência quando as empresárias pensam os seus espaços internos, pois estes últimos continuam a ser definidos pela autoridade que as participantes assumem como intrínseca ao sujeito empresarial e que estas têm necessariamente de equacionar na constituição das suas subjectividades empresariais, ainda que possa ser para rejeitá-la; um poder que pede a desidentificação com esses espaços³⁰².

Nas narrativas das empresárias ligadas a salões de cabeleireiro e gabinetes estéticos a construção da diferença de género nesta relação com o exterior emerge quando as participantes pensam a introdução do masculino nesse mesmo espaço, interpretando-o como um corpo alienígena que desestabiliza a ordem de género e sexual dominada por um neutro feminino. A diferença é, então, traduzida no desconforto com esse outro-masculino que suscita uma estranheza para a qual ainda não existe discurso disponível que lhes permita lidar com essa diferença genderizada.

E vou ser muito franca, talvez pela minha maneira de ser, não é com quem eu me sinto mais à vontade. Com o cliente homem. Não me sinto de todo à vontade. Acho que mais vale ser (pausa) frontal. Não, não me pergunte que eu não lhe sei explicar. Há pouco à-vontade, acho que o problema / tenho mais dificuldade em arranjar tema para conversar, se é que tenho de conversar. Nem sempre tem de se conversar, tudo bem. Mas sinto-me mais à vontade com mulheres. Ou por hábito, ou por feitio ou, acho que até gostava um dia de analisar isso melhor e perceber porquê. Nunca me, nunca percebi muito bem porquê mas é um facto, com o cliente masculino eu sinto-me mesmo muito pouco à-vontade mas mesmo muito pouco. (Virgínia, Serviços de Cabeleireiro)

É na relação com um exterior masculino, ainda que neutralizado, que as participantes

³⁰² Ver primeira parte do capítulo 6 dedicado à (re)definição da autoridade.

equacionam o poder e o reconhecimento da sua autenticidade enquanto sujeitos empresariais. Nas narrativas em que emerge a relação com um espaço exterior tido como masculino a condição de presença dual persiste e o risco de uma posicionalidade de margem para as mulheres implicadas no jogo de fazer empresariado é, então, tornado visível. Jogo no qual Olive torna cúmplices homens e mulheres.

Actualmente as mulheres ainda não têm a visibilidade que deveriam ter porque muitas vezes são eles que gerem as empresas mas não são elas que fazem o front-office com o público e com, a com/e muitas vezes até com os fornecedores, mas internamente têm/ executam muitos actos de gestão. (Pausa) Fazem a gestão das empresas internamente. Ora, estão na parte administrativa, ou estão na parte produtiva e eles na parte administrativa. Portanto, não. Não/ seja pelas próprias mulheres que não se assumem, seja pela mentalidade dos homens, desta geração. Não é da nova geração. A nova geração mudou. Seguramente, a nova geração quando gere bem vai-se assumindo, vai andando, portanto. Nota-se que/por exemplo, estávamos a falar da Paula, outra empresária que lhe disse para entrevistar que já é mais nova, o contacto dos fornecedores, dos clientes, a banca, etc., já passa muito por, já passa muito por ela também. Portanto, as novas gerações assumem-se como empresárias mas não totalmente porque ainda encontro gerações recentes em que ele é que manda, ele é que é o dono. Não posso generalizar. Porque se estivermos a pensar nas empresas, nas empresas tradicionais, eu se calhar encontro a mentalidade reproduzida, ainda não estou muito segura de que há mudança. Têxteis, por exemplo. Não é? Têxteis. Calçado, não conheço, não tenho essa experiência. As empresas de calçado já são empresas muito antigas e portanto. Uma delas tem também uma mulher à frente mas já é de outra geração. Mas ainda não/ a falta de visibilidade das mulheres empresárias tem também a ver com os próprios órgãos de comunicação social quando entrevistam, a falta de disponibilidade delas para irem para cargos e organizações, de associações empresariais porque isso envolve, tal como na política, fora de horas, jantares, algo que desestabilizaria a vida, a vida familiar, a partir das 8 da noite ou a partir de/ o tempo em que essas actividades são feitas normalmente as mulheres não/ dedicam menos tempo as essas actividades fora das/ cansam mais rápido. Podem não dedicar menos tempo mas durante uns tempos/ falo por mim que também me dediquei a uma Cooperativa durante algum tempo e depois tínhamos uma reunião todas as semanas. Era de consumo (a natureza da actividade da cooperativa), na altura. Mas era uma reunião todas as semanas, depois aquilo era/na altura, o primeiro mandato até eram só homens praticamente, as mulheres é que consumiam mas os homens é que eram, que eram os Directores da Cooperativa, não é? Depois apareceu/ depois no segundo mandato até havia outra mulher. (Olive, Serviços Educativos)

Através dos exemplos contraditórios com que preenche a sua reflexão, Olive expressa a tensão operada entre a possibilidade de mudança e uma continuada repetição desse mesmo jogo de género no empresariado: por um lado, a referência a empresárias de diferentes gerações que ousam corporalizar o empresariado na relação com o espaço exterior, reclamando o seu direito ao lugar público nesse contexto; por outro, a hesitação na confirmação de uma mudança que tarda em acontecer em certos sectores de actividade económica e nas gerações mais novas, a falta de visibilidade das empresárias na comunicação social e, ainda, a descrença das mulheres num exterior empresarial que se rege por regras de uma certa masculinidade que pede uma vinculação ao poder e a aderência a rotinas “fora de casa” que interferem com a vida familiar. Esta tensão é igualmente usada pela empresária para caracterizar a sua própria experiência pessoal e empresarial.

A estratégia de invisibilidade pelo recolhimento no espaço interno organizacional é explicitada no excerto de Suzanne quando me fala da opção por uma divisão genderizada do

empresariado familiar colectivo, do qual faz parte, para dar resposta a uma externalidade adversa às mulheres.

A partir da altura que o meu irmão veio para cá, nós redefinimos/ e até porque naquela altura, quando ele veio, a minha irmã teve as gémeas, estava grávida, estava no fim do tempo, e ele veio para aqui em Janeiro e as gémeas nasceram em Maio (...) E ali ficou (ri). Está na parte produtiva dos acabamentos e nós as duas, preferimos o trabalho, nós estamos da parte dos bordados, que faz, portanto, que dobra os tecidos, que faz, e depois faz os têxteis-lar, roupa de cama, de mesa, tudo isso. Porque/ não só por motivo de ele ter vindo e ter que ir fazer esse trabalho mas também porque quem tratava dos acabamentos tinha que se relacionar com os clientes dos acabamentos. Porque a empresa, a parte dos acabamentos dos tecidos, trabalha não só para a própria empresa como também para terceiros/presta serviços a terceiros. E quem é que são esses clientes terceiros/ dos acabamentos? São fábricas e fabriquinhas que existem aqui à volta de Guimarães que eram, que são/ ou que na altura eram/ muito complicado de se relacionarem porque eram pessoas de muita baixa cultura, normalmente homens e que uma mulher lidar com eles era um bocado duro. Porque era capaz de ouvir assim meia dúzia de palavras ao telefone e uns berros de um outro lado e a minha irmã que tem muito menos feição para ouvir essas coisas do que eu, era muito penoso para ela. De maneira que quando o meu irmão chegou disse-lhe assim: “Olha, tu tratas desses. Está mais ao teu nível, ao teu nível do que ao nosso”. Pronto a nossa educação não era estar ali a responder ao mesmo nível, naquele tom. Pronto, a dele também não era, mas se for preciso passa a ser! E é menos complicado do que para uma mulher. É. Eu pelo menos não me sinto à vontade, ao telefone, quando me insultarem, a insultar também. Não consigo! Mas o meu irmão, se for preciso, ele normalmente não o faz, mas se for preciso fá-lo também (ri). Pronto, isso era complicado na altura e realmente achamos que isso, que isso era uma boa divisão de tarefas cá dentro. E acho que resultou bem. (Suzanne, Indústria Têxtil)

A narrativa de Suzanne permite-me ilustrar a reflexividade de Olive sobre o jogo de género que se opera no empresariado. Um jogo que é, no entanto, desnaturalizado quando a posicionalidade de margem que é reservada às mulheres no colectivo empresarial me é explicada como servindo apenas para corresponder a uma externalidade masculina, aqui declaradamente diminuída (aqueles que gerem “fábricas e fabriquinhas”), com o fim primeiro de obter propósitos estritamente instrumentais. Suzanne fala-me igualmente do seu poder sobre esse colectivo empresarial e da sua cumplicidade para com a masculinidade exterior. Isto porque é ela que força o agrilhoar do seu irmão, porque homem, a essa masculinidade diminuída mas opressora e liberta a sua irmã e ela própria, porque mulheres, dessa mesma exposição externa.

O espaço externo masculino pode, ainda, ganhar significado através da transgenderização de clientes-mulheres que, enquanto sujeitos empresariais, são descritas pelas participantes como sendo portadoras de um excesso masculino pautado pela agressividade e dureza na negociação. É da relação difícil como esses outros organizacionais que me fala Angelina quando caracteriza as suas clientes empresárias, grupo que reconhece como seu referente empresarial.

Em relação a clientes, eu noto isso muito em relação a clientes. Não sei porquê, não sei, não sei mesmo explicar isso, eu tenho mais facilidade em conseguir entrar em novos clientes homens, quando a pessoa que me é apresentada é um homem do que quando é uma mulher, não sei explicar isto, mas que é um facto é! (ri) Por isso é que eu digo, inconscientemente, que às vezes prefiro trabalhar com homens, talvez me facilite/ eu já cheguei a

essa conclusão/Embora se calhar não tem nada a ver! Mas pronto. Não é que eu seja maltratada quando sou recebida por mulheres, não de forma alguma, mas acho que é diferente. Ai, por acaso, noto alguma diferença, quando são homens a receber acho que/não, não consigo explicar, por acaso não consigo, mas já cheguei a essa conclusão (ri)! Já cheguei a essa conclusão, por isso é que eu digo que prefiro homens a mulheres, porque acho que o trabalho se desenvolve melhor, acho que é mais fácil (...). Por exemplo, os clientes novos que eu conheci são tudo homens, ou vá lá, são representados por homens, melhor dizendo assim, não é? O cliente é a empresa (ri), mas é representada por homens. Efectivamente é assim. As mulheres são muito complicadas de lidar, muito complicadas. Mesmo muito complicadas. São se calhar muito mais exigentes do que os homens, muito mais, pressionam muito mais, e é muito mais complicado (...). Sinto é que, pronto, em relação ao perfil daquelas pessoas com quem eu lido, não é? Especificamente, noto muito, muito, muito essa diferença, isso noto! Elas são muito mais agressivas, muito mais exigentes, competitivas/bem, e mesmo comparativamente com os maridos delas, que é com quem trato da parte financeira. Competitivas, sim (ri), são muito mais, indubitavelmente, sim! Também são pessoas que estão no mercado há muitos anos, têm muita experiência/ é aquilo que eu chamo mulheres de armas, aquelas com quem eu lido, é aquilo que eu chamo mulheres de armas, mesmo (ri)! E eu, é curioso que noto, que, de certa forma, eu fiquei, eu tornei-me, às vezes, acuso-me um bocado disso, desta pressão do trabalho, eu pessoalmente, tornei-me, ao longo deste anos, um, um bocadinho irascível, intolerante e acho, de certa forma, embora nunca comentei isto com ninguém, mas de certa forma, é/ como eu lido muito com essas clientes, de mercado nacional, são quatro, e elas são assim, eu acho que elas de certa forma influenciaram-me e moldaram um pouco o meu carácter. (Angelina, Indústria Têxtil)

A adversidade neste espaço externo masculino é assim materializada através de sujeitos empresariais que também são mulheres. De forma inversa, a aceitação de Angelina é significada a partir de interlocutores de negócios que são homens. A ordem de género e a ordem heterossexista parecem pois favorecer a relação negocial entre empresária e clientes homens e desfavorecer essa mesma relação com clientes mulheres. Contudo, a metamorfose de Angelina é no sentido de se tornar uma dessas mulheres que transgride essa ordem de género, ao propor-se resgatar para si a agressividade e competitividade masculinas.

Os espaços exteriores masculinos interditos às empresárias porque mulheres são associados igualmente ao lazer e ao prazer masculinos heterossexistas. Para corresponder a esta externalidade masculina, as participantes pedem “emprestado” corpos masculinos³⁰³ como o faz Madeleine. Em simultâneo, e para fazer desaparecer qualquer risco de ser colocada numa posicionalidade de margem no fazer empresariado, Madeleine mune-se de uma estratégia de diminuição da masculinidade externa e reenvia-a para o lugar estrangeiro, recusando, desta forma, normalizar, a sua exclusão do espaço externo empresarial enquanto empresária mulher.

Houve algumas situações em que os homens tiveram algum prurido em dizer que não porque eu era uma mulher. É óbvio que relacionando isso muitas vezes, e na área comercial como sabe, há algumas situações em que o homem tem uma mais-valia que a mulher não tem, que é a relação fora da hora em que se está a trabalhar, numa relação homem-homem é uma relação que sai favorecida. Estou a falar daqueles momentos, depois vão tomar café, depois vão a uma discoteca, depois vão acolá e aí, aí, naturalmente, eu saio muito (prejudicada?) (...). Tive que pegar numa outra pessoa e dizer: “Agora, tu vais agora complementar-me e vais fazer isto!” Um homem. “Vais tu com eles”. Pronto. Depois eles queriam ir a uma discoteca, queriam ir a um bar, queriam ir às meninas, são os italianos, são horrorosos. Eles não vêem outra coisa a não ser... vão sair/. Eu quando veio cá o primeiro italiano, o nosso agente, o nosso agente disse-me “Ó! Madeleine”. E o meu agente era uma mulher. “Ó! Madeleine, atenção não te esqueças que depois no final mandas alguém para ele ir aqui, acolá e acolá”. Isto mais os italianos, os outros são

³⁰³ Voltarei a este tema mais adiante quando me debruçar sobre os homens-outras véu.

mais/realmente, depois como já os conheço não preciso de ter mais nenhuma informação, não é? (Madeleine, Indústria Têxtil)

Apesar das dificuldades nesta sua relação com um espaço exterior dominado pelo masculino, as empresárias podem reservar para si, por necessidade ou como um direito seu, a exposição a essa externalidade e com ela o poder de tornar visível uma dada corporalização genderizada do empresariado que se desvia da norma masculina. É isso que fazem Mary e Louise sem deixarem, porém, de mencionar os custos inerentes a tal subversão da ordem de género. Custos que Mary normaliza, ao desgenderizá-los, ou que tenta ultrapassar, ao inverter a relação de poder com uma certa masculinidade que a empurra para uma posicionalidade de margem porque de género impróprio ao fazer empresariado, e à qual ela reserva uma significação depreciativa.

É difícil porque a maior parte dos empresários, desculpe-me o termo, são muito brancos. E era difícil contactar os brancos. Tivemos muita sorte. Contactei empresários muito cultos, muito, pronto, muito bons que ainda hoje são nossos clientes. Isso era a minha lufada de ar fresco. Era quando encontrava, digamos esse tipo de pessoas mas depois tinha/para um decente falava com 20 brancos e essa parte era desagradável. Muitas horas à espera nos átrios das empresas. Às vezes vinha-me embora porque não me recebiam. Mas isso é a dificuldade que/ acho que não nos devemos vitimizar porque essa é a dificuldade que hoje toda a gente aqui tem e é normal. Nas empresas em que as pessoas são mais cultas isso claramente não, não, não interessa. Não interessa. É homem ou mulher, claramente é indiferente. O que é importante é o serviço, a qualidade do serviço que se apresenta, a nossa abordagem. E noutros mais brancos, se calhar, pronto, senti que se fosse homem se calhar tinha mais clientes. (Mary, Serviços de Consultoria em Higiene e Segurança)

Na sua narrativa, Louise³⁰⁴ opta por me dar conta de uma forma contraditória de se relacionar com o espaço externo. Por um lado, ela participa do remedeio da ordem de género levada a cabo por outros masculinos que compõem essa externalidade, aceitando a sua transgenderização como forma de, assim, neutralizar o seu género mulher. É o que parece ocorrer quando ela me diz que há empresários homens que insistem em nomeá-la a partir de um significante profissional masculino como o de “revisor”. Por outro, ela subverte este espaço ao salientar a sua feminização e com ela a visibilidade da sua condição genderizada como mulher. Tal é tornando explícito quando Louise se refere às suas clientes empresárias mulheres que parecem apreciá-la por ela também ser mulher.

(...) Alguns empresários ou alguns/ dizem assim “Ah! Temos aqui o nosso revisor de contas!” Falam no masculino! Ou “Os nossos revisores de contas”, custa-lhes falar “Temos aqui a revisora de contas”. Custa-lhes falar, assumir que têm uma mulher. E, então, falam nos auditores, nos revisores de contas, plural, não é? Embora não tenham nada contra porque se não podiam ao fim do mandato me mandar embora mas, não é? É, é talvez o preconceito da própria linguagem! Não sei explicar. Ou acharem-se diminuídos face a terceiros se falarem no feminino ou não dar a mesma credibilidade se for uma revisora no entender deles, não sei. Chamarem os revisores no plural e não no feminino, isso acontece ainda actualmente, acontece. E também, vou ser sincera a primeira vez que vou a um cliente para conversar com ele para ver se aceito trabalho ou se não aceito trabalho/ agora acontece menos/ mas

³⁰⁴ Ver também o excerto de Louise na página 245.

dantes tinha sempre medo que ele achasse que, que ele não me contratasse, que não quisesse os meus serviços, tudo por ser mulher. Agora não tem acontecido isso, as pessoas, ou porque vêm ter comigo ou, não/ quando alguém, um técnico de contas marca uma entrevista para eu ir à empresa, para conversar, pela primeira vez, imagine que é um técnico de contas que eu conheço/Ainda foi, por exemplo, a última contratação, a última empresa que eu, que me foi proposto, que me foi pedida uma proposta de serviços e eu fui através de um técnico de contas, talvez, ou não sei se por saber que era uma senhora que era a empresária, não sei se por isso, não estava nada preocupada com essas questões. Saber se ia ser aceite se não ia ser aceite. Alguma tranquilidade (...). A vez em que senti uma discriminação foi positiva que foi uma empresária dizer “Ah! Ainda bem que é mulher!” E penso que há alguma mudança nos nossos empresários. (Louise, Serviços de Consultoria em Gestão)

A exposição das empresárias a um espaço exterior masculino leva também à negociação da visibilidade dos seus corpos femininos enquanto mediadores do poder que se opera entre os intervenientes desse espaço. É neste sentido que revestir o sujeito empresária de poder pressupõe para Charlotte disciplinar o corpo feminino, dessexualizando-o e libertando-o da sua sensualidade. Ao fazê-lo, ela desfaz-se de uma posicionalidade submissa, a da mulher enquanto objecto de desejo do olhar masculino e heterossexista.

Aproveitar as mais-valias que nós temos, nós somos capazes de fazer várias coisas em simultâneo que os homens têm mais dificuldade compreende? E se não nos perdermos pelo caminho pelo facto de sermos mulheres e usarmos o estatuto de mulher, de loira burra, essa, essa/percebe? De usarmos como uma mulher que quer ser credível, ah ter um mercado de trabalho igual ao do homem, temos que ter uma postura muito firme e não nos deixarmos levar por, pronto, por aquelas futilidades que, que muitas mulheres/ com certeza também conhece, não é? E eu conheço algumas empresárias que também o são! Percebe? Eu vou ao cabeleireiro, arranho as unhas e tudo! Mas não preciso de andar aí com um, com um estandarte a dizer que, que sou mulher e que posso tirar partido disso por outro motivos, percebe? Ou transmitir isso a/isso é horrível! Nós temos que mudar um bocadinho essa imagem porque ainda está um bocadinho ligada a isso (...) E acho que a mulher deveria pôr-se um bocadinho ao lado disso. Enquanto não se puser ao lado disso, nós vamos ser sempre vistas por outros, por outros prismas e, então, vamos encontrar as dificuldades. Eu como nunca usei isso. Não encontrei se calhar as dificuldades que muita gente encontra. E depois outra coisa! Nós para vencermos ao lado dos homens temos que ter uma capacidade de trabalho superior, temos que gerir bem as partes fracas das outras partes, percebe? É preciso ter essas capacidades de, de estudar isso! Não é só pelo facto de ter um bom, um bom físico, uma boa imagem que se consegue, não, pelo contrário! Acho que devemos aproveitar isso/ devemos aproveitar as potencialidades que nós temos e não as físicas. E acho que muitas vezes isto é misturado, percebe? Talvez por isso as mulheres muitas vezes não têm o sucesso que pretendem. Compreende? Eu noto um bocado isso sinceramente (...). Porque é que eu me tenho dado muito bem em todas as áreas? Não é? Porque tenho, tenho que ter aquela postura ainda muito conservadora que ainda vou conseguindo manter, não é? No negócio assina-se com calças, não é? (...) É difícil explicar isto (ri). É muito difícil. Porque é que eu lhe digo que nunca tive problemas? Porque soube gerir muito bem o facto de ser mulher no mundo dos homens, primeiro nunca tenta dar-lhes a perceber que uma mulher tem mais capacidades, pode ter mais capacidades que um homem. Primeiro não denunciar. Está ali, a falar/ a tentar ser taco a taco não é? Vestir sempre calças quando se está à mesa com um homem, percebe? é a maneira de vestir, é a atitude, ser uma atitude só de trabalho. Assuntos particulares nunca ou só aqueles. (Charlotte, Indústria de Plásticos)

Porém, tal como já entrevisto na primeira parte a propósito dos excessos no feminino, a relação com um espaço exterior masculino também se pode fazer inversamente pela consciência de um corpo feminino que é tornado visível e/ou de uma feminilidade relacional que é consciente. É assim de realçar o testemunho de Flora: quando lhe pergunto se alguma vez se sentiu mulher, ela primeiro nega-o, mas depois vai dando alguns exemplos que se prendem todos com a visibilidade do corpo feminino que ela avalia como “normal”, ao tomar como

adquirido que a mulher tem de estar preparada para um tipo de interações que se inscrevem na heteronormatividade que marca o espaço exterior.

Sinceramente, não me recordo de ter algum incidente. Houve uma vez um incidente, olhe daqueles que acontecem porque a atracção normalmente existe entre o homem e a mulher e não entre o homem e o homem e a mulher e a mulher, normalmente, não tenho nada, absolutamente nada contra esse tipo de atracções, muito pelo contrário, mas ah o normal é isso. E pronto, o que me aconteceu foi, eu estava com um empresário, eu ser uma mulher e empresária e o senhor não ter tido o melhor comportamento. Mas eu não, portanto, não dou a explicação do sucedido por eu ser uma mulher-empresária, mas por eu ser uma mulher. Pronto. Ah, podia ter acontecido ao contrário, eu ser um homem e ser uma empresária, minha cliente e ter acontecido o mesmo, portanto (...) olhe, tive duas situações. Uma foi, porque a segunda não foi imediata. Uma foi imediata. No meu dia de anos (ri). Eu fui a uma reunião, ah estava a falar com o senhor e sentia que o homem estava, não estava ali. Pronto, mas deixei-o, deixei-o estar na sala, continuei com o meu trabalhinho, cheguei ao final da reunião, cumprimentei-o, para me despedir, e o senhor agarrou-me a mão e fez-me assim cócegas na mão, não me largava a mão. E eu deixei que ele me largasse a mão, forcei um bocadinho e ele acabou por largar, «bom dia» e fui-me embora. Não fiz nada. Entretanto, ele, cheguei a casa, aqui, disse à Marie e disse, vamos preparar a proposta, vamos para um voo maior. E pusemos. Um voo maior. Ligeiramente maior, o que é normal. E disse, ele não vai aceitar e a coisa morre por aqui. Ah, e portanto é um empresário que entretanto obteve informações e tudo o mais e de facto não me agradava. Apresentámos a proposta e ele aceitou risos) (...). Aceitou, fizemos o projecto, entretanto, eu trabalho mais a área comercial e a seguir e com um técnico. Por telefone disse, agora vamos precisar destes elementos assim, assim, a pessoa que vai acompanhar é a Marie. E a Marie, olhe, nunca fez nada com a Marie, ah, a Marie fez o projecto, tudo bem (...). Eu só aceito ir a um almoço ou a um jantar de trabalho se justificar, ou seja, se for de facto um almoço ou um jantar de trabalho. Porque, se não for, eu, não é necessário. Eu tenho que o encarar de outra forma. Ah, e por acaso nesta actividade, não é muito corrente isso acontecer. Podia ser, mas não é. Quando isso acontece, normalmente já a relação que existe já não é aquela primeira relação, já as pessoas, já houve uma empatia e a pessoa até diz, quer vir almoçar comigo e até acabamos de conversar sobre/Ok, mas eu sei que eu não vou almoçar, ter uma reunião de trabalho. Às vezes tenho-as, reuniões de trabalho ao almoço. Ainda há dias tivemos uma com um secretário de Estado (...) Na minha ideia, ou trabalho, ou como (risos) Acho que é difícil, só se estivermos a falar de questões estratégicas, políticas, aí sim, fala-se bem num almoço, não tanto um jantar. Um jantar é diferente, mas também pode acontecer. Não tenho nada contra isso. Nada. Há pessoas que têm, mas eu não tenho. Sinceramente. Mas eu, é para trabalhar, é para trabalhar. Ok, é um jantar de trabalho, de negócios, Ok, já sei que não é preciso levar o caderno, mas não é para trabalhar, é para definir alguma coisa. É para eu conseguir alguma coisa. É para alguém conseguir alguma coisa de mim. É assim. (Flora, Serviços de Consultoria em Gestão)

Contrariamente a Madeleine que se serve de uma masculinidade-véu para lidar com um espaço externo empresarial (os clientes italianos)³⁰⁵ marcado por uma masculinidade heterossexista, Flora neutraliza-se enquanto mulher-corpo visível perante o olhar masculino através do uso de outra feminilidade-véu (Marie) cujo fim já não é o de neutralizar a própria masculinidade externa pela mesmidade mas a de contê-la e esvaziá-la do seu desejo heteronormativo.

A construção dos espaços-seus, aqui bifurcados através de um interior e exterior empresariais, servem, assim, de palco para que as participantes negociem diferentemente o género e o empresariado de forma a constituírem as suas subjectividades empresárias a partir de uma posicionalidade de centro, ainda que esse centro se possa revestir de relações de poder e significações diversas e contraditórias. Daqui resulta também, e mais uma vez, um contributo

³⁰⁵ Ver páginas 287-88.

para que a estória única do empresariado e do género possa dar origem a estórias múltiplas como construções sempre relacionais e, por isso, em constante processo de *tornar-se*.

Ao longo dos espaços-seus o texto abre-se ainda a vários *outros* familiares e não familiares, (extra)organizacionais, que “povoam” as narrativas das empresárias e às quais passo a dar particular atenção nas próximas páginas.

6.2.2.2. *Os outros significativos: dos prolongamentos às antíteses masculinas e femininas (extra)organizacionais*

Defendendo uma construção do empresariado como sempre relacional e colectivo e da empresária como *sujeito de direito* desse fazer empresariado, procedo, então, a uma reflexão sobre *outros-significativos*, que são trazidos para a estória do acto de empreender e que são eles mesmos efeitos do processo de negociação subjacente à constituição das participantes enquanto sujeitos empresariais. Intento a análise discursiva dessas condições de outridade, definidas a partir das suas posicionalidades genderizadas de centro e margem em relação às subjectividades empresariais, considerando três principais metáforas: *mulheres-outras e homens-outros sombras*, definidas como figuras que potenciam e/ou reforçam o sujeito empresária a partir de um lugar secundarizado e/ou invisível dos espaços organizacional e/ou privado; *mulheres-outras e homens-outros véus*, interpretadas enquanto figuras visíveis no fazer empresariado que complementam, encobrem ou constroem as subjectividades empresariais; e *mulheres-outras e homens-outros antíteses*, percebidas como figuras invertidas das subjectividades empresariais e/ou desestabilizadoras da sua autoridade empresarial.³⁰⁶

As metáforas que uso para definir os outros-significativos das empresárias são todavia dinâmicas e passíveis de se metamorfosearem entre si, uma vez que as posicionalidades genderizadas e de centro e margem dessas figuras de outridade podem alterar-se em função das relações de poder e, por isso, das próprias posicionalidades das narradoras da(s) estória(s) do empresariado. As *mulheres-outras antítese* serão, ainda, tema recorrente e insistente das dinâmicas de grupo, sendo por isso que reservo para o capítulo 7 uma reflexão mais aprofundada sobre este grupo de outros-significativos.

³⁰⁶ Numa análise primeira foi ainda identificada a metáfora dos *outros-ausentes*, figuras diferentemente genderizadas, privadas e/ou organizacionais, que ficam fora das narrativas das empresárias, sendo-lhes reservado um lugar vazio na constituição das suas subjectividades empresariais (e.g. sócia(o)s que são tornados ausentes da narrativa sobre as responsabilidades e quotidianos empresariais; parceiros privados que não são trazidos para os quotidianos das responsabilidades domésticas). Contudo, por motivos de síntese da análise e de redução do texto, optei por deixar para trabalhos futuros uma reflexão mais exaustiva sobre esta metáfora dos *outros-ausentes* e suas implicações de género e poder na construção das subjectividades das empresárias.

6.2.2.2.1. Mulheres-outras e homens-outras *sombras*: reservatórios de corpos, afectos e instrumentalidade

A metáfora dos *outras-sombra* diferentemente genderizados serve, sobretudo, para as participantes manterem a sua posicionalidade de centro enquanto empresárias.

No espaço organizacional, as *mulheres-outras sombra* são introduzidas nas narrativas quando as participantes me falam das suas relações privilegiadas com as sócias ou colaboradoras. Estas últimas são, então, preenchidas por certas feminilidades que servem, subvertem e misturam os espaços organizacional e privado ao trazer para uma relação de trabalho os afectos e a partilha de uma intimidade. É desta forma que interpreto a narrativa de Christine quando me fala do seu “braço direito” organizacional.

Eu tenho uma assistente que está comigo há muitos anos. Há cerca de 16 anos. Foi na altura que o meu filho nasceu que eu precisava de alguém e desde então é o meu braço direito. É a pessoa em que eu confio totalmente, eu ausento-me, deixo-lhe as coisas entregues e sei que é cumprido. E é uma mulher (ri). Eu preferia na altura uma mulher. Porquê? Porque eu não procurava um homem, muito sinceramente. Para aquilo que eu queria e eu procurava também que as pessoas me compreendessem. Eu estava numa fase de meiguice. Ela está comigo há 16 anos, quase 17. Eu estava grávida na altura. E talvez as hormonas joguem um bocadinho com isso e eu não procurava nunca um homem. Procurei sempre uma rapariga, uma senhora, para aquilo que eu propunha. E nunca pensei que se ia tornar na minha assistente porque ela entrou na altura como ajudante de escritório e acabou por evoluir ao longo destes anos para minha assistente pessoal. Para isso também foi necessário que fizesse formação. Embora pronto, é uma pessoa que tem o 12º ano, portanto longe de não ter formação, mas teve que ter uma formação mais adequada. Mas eu nessa altura procurei uma mulher. (Christine, Indústria Alimentar)

No caso de Christine, a discriminação positiva na escolha de uma mulher para colaboradora inscreve-se numa essencialização dicotómica dos géneros que reserva exclusivamente às mulheres o acto e a capacidade de cuidar, excluindo os homens desta forma de significação. Em simultâneo, é no processo constitutivo desta sombra feminina que a própria empresária acaba, também ela, por não ter receio de tornar visível a sua condição genderizada a partir de uma feminilidade afectiva e frágil, pois tal não é sinónimo de perda de poder enquanto sujeito empresarial. Aliás, de certa forma, parece ser a própria feminilidade da *mulher-sombra* que lhe possibilita sem risco a exposição da sua própria feminilidade. E é também a feminilidade da *mulher-sombra* que se constitui como ponto de partida para que esta se metamorfoseie, através da formação/educação, em *mulher-véu* da empresária quando esta se ausenta, substituindo-a, e ocupando por isso uma posicionalidade de centro no espaço interno da organização.

Uma outra feminilidade privilegiada para constituir as *mulheres-outras sombra* emerge da narrativa de Flora quando me descreve a sua jovem sócia Marie a partir de uma versão essencializada dos géneros, posicionando-a numa relação de superioridade face aos homens.

É, tal como referi, portanto, a Marie, concretamente, a Marie é uma pessoa que apesar de ser uma mulher e de não ser muito pragmática tem outros valores. É uma pessoa extremamente humilde. É uma pessoa muito trabalhadora. Ah, muito perfeccionista. Ah, que gosta do que faz. Ou seja, às vezes o pragmatismo dos homens vale menos do que outros pontos que as mulheres têm. E no caso da Marie, claramente. Eu não a trocava por homem nenhum. Ah, ao nível do trabalho, do dia-a-dia, eu muitas vezes, muitas, muitas vezes tenho que dizer à Marie, e às outras colegas: “Diga-me o que quer”/ já ouvi falar nisso, tenho que as orientar, sabe, assim “Diga-me o que quer”, as mulheres tendem é a enredar. (Flora, Serviços de Consultoria em Gestão)

No entanto, a descrição da *mulher-sombra* é complicada quando a empresária me diz que é a valorização de uma certa feminilidade com a qual caracteriza a sua colaboradora que a leva a superar uma outra feminilidade percebida como negativa e que também é constitutiva deste outro sombra. Ou seja, ela elege Marie como sua *mulher-sombra* porque esta evidencia uma certa feminilidade de dedicação e humildade, sendo, todavia, constituída por uma outra feminilidade que lhe retira o pragmatismo. E é inscrevendo-se no território simbólico masculino que Flora se coloca numa posicionalidade centro enquanto gestora destas feminilidades, valorizando-as e dando-lhes um rumo pragmático, a bem da empresa. Flora constitui, então, a sua subjectividade empresarial fora do sistema de significação com que genderiza o colectivo de mulheres e a *mulher-sombra*, reservando para si o lugar do poder sobre estes outros organizacionais, pois é a ela que compete, por recurso a uma certa masculinidade, o trabalho de as “desenredar” da sua feminilidade “enredada”. Porém, mais uma vez, confirma-se a forma dinâmica como as *mulheres-sombra* são constituídas, pois é também Flora que num excerto anterior se serve da sua *mulher-sombra* como *mulher-véu* para, assim, neutralizar a sua própria feminilidade sexualizada quando aquela a substitui num espaço exterior empresarial caracterizado por uma masculinidade heteronormativa excessiva³⁰⁷.

Também as sócias de Berta, já aqui referidas na primeira parte deste texto,³⁰⁸ podem ser interpretadas como suas *mulheres-sombra*. Descritas a partir de uma feminilidade relacional e emocional e a partir de uma posicionalidade de margem, elas são os alicerces simbólicos e relacionais de Berta para que esta se posicione no centro de um fazer empresariado colectivo, o qual ela significa a partir de uma masculinidade racional e instrumental.

As mulheres-outros sombra também podem ser preenchidas por um excesso de masculinidade que as desgenderiza da sua “falta” enquanto mulheres. A título ilustrativo, retorne-se ao excerto relativo às clientes empresárias de Angelina, a que fiz referência no ponto

³⁰⁷ Ver página 290.

³⁰⁸ Ver páginas 238.

anterior³⁰⁹, e que lhe serviram de apoio à sua própria transgenderização como empresária através do recurso a uma performatividade de excesso no masculino.

As *mulheres-sombra* que emergem ligadas exclusivamente ao espaço privado (irmãs, cunhadas, sogras, mães e as funcionárias domésticas) funcionam como suporte do trabalho doméstico e do cuidado da(o)s filha(o)s, de forma a libertar as participantes para as suas carreiras públicas e empresariais. A emancipação destas últimas dos grilhões de género, que aprisionam a mulher às práticas e espaços privados e domésticos, e a sua vinculação desgenderizada a uma subjectividade pública e profissional fazem-se pela persistência na ligação de outras mulheres a esses mesmos grilhões de género, ainda que a partir de um lugar também ele profissional, como é o da funcionária doméstica. É a esta mulher sombra que participa do contexto privado das empresárias que me interessa dar particular atenção através das narrativas de Charlotte e Angelina.

(...) [E]u entretanto tive duas filhas seguidas com a diferença de 19 meses. Então, contratei uma pessoa para me dar ajuda, ainda hoje é minha funcionária doméstica, para poder ficar com as meninas, para as poder levar à escolinha, para poder levar/elas frequentarem na mesma o infantário, mas só da parte de tarde. De manhã dormiam, estavam ali por casa (...) essa estabilidade em casa para mim era muito importante. Sempre foi muito importante. E acho que tenho conseguido isso ao longo dos anos, embora, claro que está, nós não vemos os filhos crescer como se calhar uma mãe desejaria mas/ acho que nas alturas importantes estive sempre presente e sempre participei nas escolas, desde o primeiro ano sempre fiz parte das associações de pais, acho que consegui, consegue, fazer/ esforcei-me muito para compensar aquela/ porque há alturas que uma pessoa mesmo que queira pensar um bocado nos filhos não consegue, ou pensar num problema. Tem que se abstrair muito. Compreende? As mulheres sofrem mais por isso. Eu, ainda aqui há tempos o meu ginecologista, que é um homem... é um médico acima da média, não é ginecologista é tudo. E ele dizia-me/ eu estava revoltada e dizia-lhe que/ estava revoltada comigo própria e ele estava-me a explicar! Porque é que eu tinha os músculos tensos das pontas dos cabelos à ponta dos pés, até os músculos da cara estava "Oh Sr. Doutor, se o senhor tivesse a minha vida, se tivesse que se dividir constantemente ao longo do dia "É casa, é família, é este problema"(...). Eu só gostava de saber, que o senhor me desse a sua receita porque eu sei que o senhor trabalha até de madrugada (...) "Eu só gostava de saber como é que o senhor consegue ser tão calmo! Aturar estas mulheres todas porque as mulheres são umas chatas! Eu acho que a maioria das mulheres são umas chatas! E como é que consegue aturar estas mulheres todas e estar aqui/ uma pessoa chega aqui a uma consulta, já depois de ter visto não sei quantas, o senhor está aqui na maior, está se for preciso uma hora, aqui tranquilo da vida a ouvir-nos falar". E, então, disse-me "Olhe eu consigo porque eu quando saio de casa de manhã, saio só com uma preocupação. Em casa tenho a minha mulher que me resolve todos os problemas domésticos e quando saio de casa saio só a pensar no meu trabalho no hospital e nos meu doentes e não preciso de me preocupar se, se a dispensa está cheia ou vazia, se o jantar vai ser isto ou vai ser aquilo, se as minhas filhas têm que ir ao pediatra. Não preciso de me preocupar com nada. E isso é uma vantagem muito grande eu chego ao fim do dia com uma tranquilidade muito maior que a maioria das mulheres. Que se têm que dividir, por estas/ eu"/ E de facto é verdade, não é? Assim sendo, é verdade. E eu alguma tranquilidade tenho porque tenho uma funcionária que me ajuda bastante, não é? Mas também, não é suficiente, tenho ao longo do dia que me dividir com outras coisas e com as emoções que uma pessoa, mesmo tendo alguém que nos ajude, também fica sempre aquela, aquele bocadinho que/ não é? Que nós não conseguimos, que é o amor que nós temos aos filhos e que temos também/ quando me lembro é assim "Vou ligar porque"/ depois fica difícil essa parte e ficamos/ aquela nostalgia, mas prontos. (Charlotte, Indústria de Plásticos)

Olha, eu tenho a sorte de ter uma empregada porque se não eu não conseguia, pronto. Três horas por dia, mas faz tudo, eu não faço nada em casa, nada! Eu trato da Leonor, pronto, não é? Trato do dia-a-dia, dou-lhe banho, eu ou ele (seu marido), depende, pronto. Ao fim do dia, nós chegamos mais ou menos 8, 8 e meia a casa. Vou buscá-la à

³⁰⁹ Ver páginas 286-287.

minha mãe, normalmente sou eu, só quando vou dar aulas é ele, porque ele também vem do Porto, portanto vem mais tarde, pronto. Das duas uma, ou cozinho eu e ele dá banho à Leonor e veste-a, ou vice-versa. Pronto, essa parte é dividida e depois eu não faço mais nada. Eu só faço o jantar que já está mais ou menos preparado pela empregada e, ou trato da Leonor, ou vice-versa, o resto da casa faço zero, zero! Porque nem eu conseguia, quer dizer (ri) uma pessoa não estica, não é? (Angelina, Indústria Têxtil)

No testemunho de Charlotte percebemos dois movimentos discursivos contraditórios que mostram a ambiguidade que constitui as subjectividades das empresárias quando se aborda a questão do privado e do doméstico. Assim, se num primeiro momento ela se aproxima da figura masculina profissional, afastando-se de outras mulheres e reclamando para si uma posicionalidade de centro na vida pública, num segundo momento a sua emancipação de género é coarctada a partir de uma posicionalidade de dupla margem. Apesar da aproximação à figura masculina – dado que ambos partilham um discurso profissional e público – esta proximidade não supera a marca do constrangimento de uma feminilidade que se opera na identidade pública de Charlotte e que tem como efeito o sentimento de culpa gerado face à sua ausência do espaço privado. No domínio público essa feminilidade continua a constrangê-la, ao não lhe permitir que se liberte totalmente para cumprir um fazer exclusivamente profissional, como ocorre com a figura masculina. E é por isso que tal como ela e o seu médico não se podem constituir como figuras equivalentes – dado que os custos e oportunidades produzidos pelos discursos de género acabam por ser diferentes – também essa equivalência não ocorre para as *mulheres-sombra* de um e de outro, sendo que a *mulher-sombra* de Charlotte será sempre marcada pela falta em relação à *mulher-sombra* de seu médico.

Na narrativa de Angelina emerge uma nova figura masculina com lugar no espaço privado: o seu marido. É na aliança entre ela, a funcionária doméstica, a mãe e o marido que se resolvem as actividades domésticas e familiares. E esta partilha não lhe suscita todavia qualquer compreensão de si como transgredindo um destino de género enquanto mulher. A sua performatividade empresarial é o centro do modo como se significa perante mim. E fá-lo a partir de um lugar emancipado e livre porque já destituído de qualquer culpa. Angelina é assim efeito dessa emancipação para o qual contribuem outros *sombra* que envolvem também outros masculinos.

As mulheres *sombra* privadas também podem suscitar a subversão e mistura do privado e do público quando servem de apoio afectivo e solidário face aos constrangimentos e relações de poder vivenciados pelas empresárias no espaço organizacional. É esse o lugar da mãe de

Elina quando a incentiva a emancipar-se do poder masculino do seu pai no espaço da empresa e a assumir a sua voz.

Eu desabafo muitas vezes com a minha mãe. E da última vez que eu discuti com o meu pai, eu devo dizer que/(...) E portanto, se eu/ não sei lidar muito bem com berros, se eu não sei lidar com pressão, ele não pode querer que eu faça isso aos outros porque eu não sou capaz de fazer. Ele, inclusivamente, ele já me disse a mim: “Olha eu já percebi que para mandar não serves”, “Pois para mandar eu não sirvo, pelo menos do jeito que vocês entendem que é mandar”. E desta última vez que eu discuti com o meu pai, a mãe veio ter comigo a minha casa e falámos. E a minha mãe também é assim muito como eu, assim muito pacata. Diz ela: “Filha é assim, eu durante toda a minha vida, eu sempre, ele dizia”/ pronto, aquele tipo de mulher que está ao lado do marido mas também é obediente, digamos assim. E ela disse-me melhor “Tu não fiques como eu. Se tiveres que responder, responde. Mas é bom que ele saiba aquilo que tu pensas”, “Mas sabes que isso traz muitos problemas dentro da empresa”, “Tens que/tens que acatar um bocado essa situação e aguentar mas também não podes deixar que os outros façam ou que te façam a cabeça de forma a não seres tu, não é?” Portanto, a minha mãe concorda que se/ eu tome as atitudes que eu acho que estão correctas, não para tomar aquelas que os outros pensam que eu deva tomar, não é? Contrariando a minha maneira de ser, o que é muito mau. (Elina, Indústria Alimentar)

No espaço organizacional e privado surgem igualmente *homens-sombra* que ajudam as empresárias a constituir-se como o centro do empresariado e aos quais é reservada na relação com as suas subjectividades uma posicionalidade de margem.

Glória, a propósito do seu marido e sócio, significa este outro da seguinte forma: “Nem gosto de ouvir que as mulheres é que vão comandar o mundo. Não gosto de ouvir isto. Não gosto de ouvir. Eu acho que nós podemos comandar todos, podemos comandar homem e mulher ao mesmo tempo. Pode estar um líder que pode ser mulher mas no fundo na retaguarda temos um grande homem. E eu acho que é isto” (Glória, Indústria têxtil).

A trama relativa aos *homens-sombra* organizacionais, familiares e não familiares, que as empresárias querem moldar à sua imagem e semelhança, pode, todavia, complicar-se quando estes deixam de aceitar a sua posicionalidade de margem e intentam tornar-se *homens-outros* *vêu* ao reclamarem para si o direito à visibilidade dentro do empresariado. É neste sentido que vão os contributos de Beatriz e Madeleine, quando falam do seu marido e filho, respectivamente, tentando justificar o facto de estes homens-sombra se terem transformado em figuras ausentes.

O facto de trabalharmos juntos, de vivermos juntos 24 horas por dia, é, é, foi extenuante. Foi/ não há relação que resista (ri), porque, pronto. Se é uma grande empresa, se uma está no departamento de formação e outro está no departamento fabril, pronto. Agora, ali, num cubículo 24 horas por dia é muito, é, pronto. Há/ sem dúvida que há aqueles pequenos conflitos e depois havia o problema maior, era que eu era a directora técnica, portanto, eu tinha que mandar. Pronto. É sempre isso. Portanto, repare, muitas vezes pedia a opinião mas a decisão era minha em todos os aspectos. Mesmo nos aspectos de gestão era eu que tomava as decisões e isso é capaz de ter fragilizado um bocadinho o casamento porque ao fim ao cabo ele era um funcionário especial meu, mas era um funcionário! Não. É evidente que dava (privilégios?) / no sentido de pagamentos, de acesso às contas, assinava cheques, os outros funcionários não, não é? Mas as decisões continuavam a ser minhas e eu não abdicava delas. Eu acho que nem era muito normal a minha atitude. Eu tenho colegas na mesma situação em que elas pura e simplesmente passam a um lugar subalterno porque o marido é marido e manda. Quer dizer, eu nunca deixei isso mas também por personalidade, e não sou pessoa que me deixe de maneira nenhuma ultrapassar até porque naquele/ se ele fosse director técnico, tudo bem obedecia! Mas numa farmácia quem tem que mandar é o director técnico, era eu//o que eu acredito é que muitas das proprietárias e directoras técnicas só exercem a direcção técnica em si e a

parte de gestão está entregue aos maridos, a outras pessoas que fazem este trabalho. (Beatriz, Comércio, Farmácia)

(...) Se eu dissesse que não, estaria a enganar-me a mim própria e uma das/ porque é que ele (o filho) foi para fora? Exactamente por estar a trabalhar com a mãe porque se provavelmente não fosse a mãe que estivesse como Directora Geral, eventualmente ele não tinha sentido essa necessidade de ir para fora. Mistura-se sempre, mistura-se sempre. Não há a hipótese de haver, de haver/ eu, eu digamos que a, como sou muito exigente, aliás, eu começo por ser muito exigente comigo própria e aliás sou tão exigente com o meu filho como sou com os filhos dos outros que trabalham na empresa. Portanto, o grau de exigência é simplesmente o mesmo. Bem pelo contrário, às vezes a ele/não lhe admito a ele determinadas situações porque ele tem outro tipo de responsabilidades acrescidas. (Madeleine, Indústria Têxtil)

No contexto híbrido do privado e organizacional encontram-se homens-outros que fazem um trabalho de bastidor de apoio e solidariedade instrumental e afectiva em relação aos afazeres profissionais, reforçando o fazer empresariado das empresárias onde estas ocupam o lugar de protagonistas. De alguma forma, estes homens ocupam o lugar que muitas vezes aparece reservado às “mulheres dos empresários”. É neste quadro de significação que interpreto a narrativa de Berta sobre o seu marido que, não fazendo parte da empresa, participa das reuniões de trabalho e lhe serve de chefe de sala quando recebe figuras masculinas importantes como clientes ou parceiros de negócio que procura impressionar. O marido funciona assim como um outro que a acompanha nas suas lides profissionais e que tem uma função de sedução das masculinidades de negócio pela camaradagem afectiva que se gera entre ele e os seus parceiros de negócio.

Apesar de os negócios não serem dele, porque eu constitui-os em solteira e ele não é sócio nem nada, ele sente-os como dele (...) ajuda-me em tudo o que é preciso. Por exemplo, o material promocional, quando nós temos acções de publicidade, ou alguma promoção ou criamos vales de desconto ou qualquer coisa, eu recorro sempre a ele. Porque como ele tem todo o material de, de gráfico e de design, e de criação, tem esse/ é ele que faz tudo e faz com gosto. Obviamente, às vezes queixa-se que está a trabalhar para a empresa em vez de trabalhar para ele e devia ter um salário, e não tem. Mas realmente apoia-me muito. Se não fosse assim, se eu tivesse um marido convencional, não, não resultaria, mas também, não resultaria era o meu casamento porque para mim é mais importante o lado profissional (...) O “Master” adora o meu marido. Aliás, faz questão, é o próprio “Master” que faz questão. Aliás, quando eu digo que, por vezes, o “Master” só reúne comigo, é comigo e com o meu marido. Não estava a mencioná-lo mas acho/ porque o meu marido tem um, um poder relacional que eu não tenho. É uma pessoa mais calma, que em situação de conflito consegue ouvir até ao fim/ pensar o que vai dizer e só depois exprimi-la, ao passo que eu sou mais emotiva e espontânea, ouço e se aquilo provoca uma reacção química eu respondo logo. (Berta, Comercialização de Produtos de Beleza e para a Casa)

Os *homens-outros sombra*, na continuidade do excerto de Angelina³¹⁰, também ocupam o espaço privado quando da ausência das empresárias. Ausência justificada pelos seus imperativos profissionais. É nesse sentido que Ana introduz na sua narrativa o marido e o seu papel crucial na vida doméstica e familiar. Todavia, a correspondência entre esta masculinidade sombra e o espaço privado nunca é totalmente naturalizada por Ana.

³¹⁰ Ver páginas 294-295.

Ele estava a estudar. Também havia alturas que só saía às 8 da universidade. E ele, a esse nível dentro daquilo que ele podia fazer, fazia tudo o que era possível. Em casa ajudava imenso. O miúdo até aos 8 meses estava mesmo dependente por causa da mama. Ele não podia fazer nada, não é? A partir daí era ele que ia sempre para casa. Qualquer altura do dia, ele de vez em quando ia a casa, para controlar, para ver se estava tudo bem, não é? Eu estava a trabalhar. Tinha que ser ele. Depois metemos uma outra empregada que também deu alguns problemas e era ele que controlava isso. Quer dizer, eu estava a trabalhar, telefonava-me a dizer “Olha, fui a casa, estava isto assim”. Ele acabava por fazer esse papel. Inclusive ajudar em casa, era ele que fazia as compras e isso tudo para eu poder estar mais dedicada. Portanto, aquilo que eu devia fazer, como dona de casa, muitas vezes era ele que fazia, para eu estar completamente disponível na minha actividade. Ele, nesse aspecto tem sido/ não podia ser melhor. Porque ele dá primazia à minha actividade. Sou um bocado ausente. Só estou com eles ao fim de semana e à noite. De manhã é sempre a correr. Quem está mais é o meu marido. É ele que os vai buscar, ao inglês, que os vai levar. Pronto, ele acaba por fazer aquilo que eu devia fazer. Ele acaba por ser a minha muleta. A esse nível. Tem mais tempo. Ele gostava de fazer uma pós-graduação ou um mestrado mas como sente que eu ainda preciso que ele esteja bastante presente aqui e que me ajude, ele pronto, não tem tempo e tem adiado. (Ana, Serviços de Estética)

Estes *outros-sombra* constituem-se, assim, nas subjectividades empresariais e a partir de diferentes relações de poder, como efeitos em simultâneo de resistência e de repetição das dicotomias de género no privado e na empresa.

6.2.2.2. Mulheres-outras e homens-outros véus: poderes entre (não) feminilidades, “chameurs” e o artifício da “eminência parda”

Os *outros-véu* emergem nas narrativas das empresárias como figuras organizacionais que servem de “frente” às empresárias na relação com outros externos ou internos e, nesse sentido, participam e prolongam a autoridade e acção empresariais. Estes *outros-significativos* podem, ainda, servir o lugar visível do empresariado para encobrirem e protegerem uma “insuficiência” genderizada da subjectividade empresarial das participantes enquanto mulheres que é, desta forma, tornada invisível.

A metáfora das *mulheres-véu* inclui a descrição de colaboradoras ou sócias, familiares ou não familiares, ligadas ao espaço interior e/ou exterior da empresa. É na citação de Angelina que a relação de poder com este *outro* véu, um véu que é contudo transparente, e os seus efeitos na constituição da subjectividade empresarial se tornam presentes. A empresária descreve-me, então, o seu quotidiano “crítico” com a colaboradora que *prolonga* o seu poder na área produtiva enquanto chefe de produção.

Essa pessoa que é responsável pela produção é muito pressionada por mim! E de certa forma ela tem a responsabilidade de cumprir os prazos e de que as coisas vão direitas e, portanto, eu pressiono-a e às vezes, ela nem sempre consegue/ ela tem uma reacção muito curiosa que é/ é, é a reacção da maior parte das pessoas, eu acho, que é assim: a primeira reacção é não, ou seja, eu digo “Eu quero isto, isto e isto”, não. Bem, e ela nesse aspecto/ nesse, nesse campo, digamos assim, tem muito mais experiência do que eu, porque ela é que lida com as terceiras partes, não é? E eu disse “Não, mas tem que ser!” “Não”, “Não”, “Não, não é possível”. Mas chega à hora e é possível e vai sempre, portanto, é, é uma reacção(o)/ é um fenómeno curioso que eu já avaliei, deve ser do perfil da pessoa/é salvaguarda dizer que não para depois se falhar não ter que prestar responsabilidades, mas na prática, que é o que me interessa, (ri) vai, as coisas vão e vão direitas e vão naquela hora. Pronto, mas a reacção é normalmente essa, mas eu pressiono muito isso “Tem que ser, tem que ser, tem que ser” e ela (ri)/ e às vezes

também há conflito de interesses, às vezes também há, de certa forma/ eu faço ver que, que a minha posição tem que vencer, não é? Mas nem sempre é fácil, mais ou menos eu consigo os meus objectivos, pronto, nem sempre, mas de uma certa forma eu consigo os meus objectivos, mas depois eu sou a primeira pessoa a dizer, “Está a ver? Entregamos e agora já vêm as repetições, está a ver? Entregamos e agora já vamos ter trabalho, para o próximo mês para dois ou três”. Eu sou logo a primeira pessoa a dizer isto e as pessoas ficam todas (respira fundo). Pronto, vá lá, há o retorno, não é? Porque também não vale a pena exigir, exigir, só exigir e depois não dar o rebuçado, como eu costumo dizer, pronto é um bocado isso, acho que sim. (...) É assim, esta pessoa a que estou a, a referir-me tem um feitio muito peculiar, muito peculiar mesmo, é muito boa profissional, mas é uma pessoa como eu costumo dizer que “precisa de colo” e gosta, gosta muito, de, de, porque ela sabe que é boa profissional, gosta muito de elogiar as suas capacidades, digamos assim, e gosta que eu o faça, gosta muito que eu o faça, pronto, de certa forma como ela é uma pessoa muito importante, é estratégica aqui dentro, ah, de certa forma eu elogio-a, e não só a ela mas aos outros também, eu acho que elogio mas ahhh, as pessoas aqui dentro têm-lhe um certo medo, aqui dentro, a ela, por ela ser tão, ahhh ter tanto poder de decisão. Mas eu não tenho medo nenhum, como é evidente! Não é? E portanto, se tiver que repreender repreendo na mesma e, e isso, essa característica, faz com que ela entenda que tem muito poder de decisão mas eu tenho muito mais do que ela, e isso tem que ser muito bem vincado, eu acho que essa questão da liderança, que eu não percebo nada disso, porque não tive nenhuma formação nessa área, é da vossa área, não é?! É assim, eu acho que ou a pessoa consegue naturalmente impô-la ou, então, está tramado, é mesmo o termo, está tramado, se a pessoa não tem capacidade para dizer “Muito bem vocês decidem, vocês fazem, acontecem, mas quem manda realmente aqui sou eu e é assim e assim” a coisa descamba e fica muito complicada. (Angelina, Indústria Têxtil)

Nesta relação de poder, configurada no espaço interno, a empresária constitui-se por uma subjectividade empresarial que reclama uma posicionalidade de centro preenchida pela instrumentalidade e que é aqui exposta pela relação comparativa que estabelece com a sua *mulher-véu*, empurrando esta última para uma certa fragilidade, cuja “falta” ela precisa de compensar pela orientação para que a sua *mulher-véu* dê continuidade ao seu fazer empresariado num espaço que não é o da empresária e onde a aquela ocupa uma posicionalidade de centro.

Outras *mulheres-véu* emergem como figuras que são associadas ao espaço global do empresariado ou que são directamente remetidas para o exterior do empresariado. É nessa relação com o espaço empresarial que se constituem as sócias de Clara e Roquia.

Acho que no fundo acho que funcionei quase como a energia deste projecto, como a parte energética e o combustível, acho que sim, de arranjar os meios e arranjar não sei o quê. Ao mesmo tempo acho que sou mais “low profile” do que elas as duas [as sócias], em relação à relação com o exterior da empresa, talvez. Não sei. Um bocado mais por dentro a levar isto para a frente. Percebes. Não sei se é assim. Isto, às vezes a gente vê-se de uma maneira e as pessoas vêem-nos de outra. Mas acho isso (...). Quando foi aquela história crítica, essa rapariga disse-me isso – aquela que ouvia – porque ela disse-me isso e eu fiquei até surpreendida com isso porque eu até sou uma pessoa reactiva, intempestiva às vezes, e nunca me vi assim. E ela disse-me: não. Porque tu aqui és vista assim: a pessoa que ouve e sabe falar com as pessoas e que sabe estar com as pessoas. E ela transmitiu-me isso e foi surpreendente para mim. Não tinha essa ideia, se calhar também nunca me preocupei muito com isso, ela transmitiu-me isso de facto. (Clara, Comércio Livreiro)

Pronto, nós não/ de forma alguma/Em termos de decisão final acaba sempre por ser ela [a sócia]. Obviamente até por uma questão de respeito/Nunca, nunca se arranca com nada que vá contra/ em princípio ou, ou uma falta de vontade dela, ou contra/ é óbvio (...). A ocupação que tinha era uma ocupação cem por cento técnica. Pronto, a partir dessa altura, é óbvio que se rodeia de um conjunto de, de pessoas que lhe dão apoio, mas assume a administração da empresa. Portanto, digamos que, embora toda a sua formação seja técnica, ela adquire rapidamente as funções de, de um administrador. Ela sempre/ depois, o meu pai dedicou-se muito mais à parte de desenvolvimento e parte comercial e ela ficou sempre/ digamos era a pessoa que estava mais interna e responsável

pela parte produtiva (...). Ela, obviamente rod/ rodeia-se de, de quadros para, para a apoiar, tem mais um papel obviamente de, de gestão, uma atitude de gestão, e não tão/ mas sempre/ pronto, o conhecimento profundo da empresa, porque foi ela quem a montou, não é? (...) Também é, é, é mais complicado. É mais complicado [gerir a relação mãe e filha]. O/ Somos completamente diferentes: a atitude, a maneira de estar, a maneira de falar, a maneira de/ não às vezes/ não relativamente aos objectivos, 'está a ver, não é relativamente às grandes decisões, ou às grandes opções, ou às grandes missões, não, não nesse sentido. Mas da forma como os montamos somos diferentes (hesita) Temos formas diferentes de estar na gestão, também temos formas diferentes de estar na vida, portanto...(l: quer-me dar um exemplo...) São/ somos duas gerações de empresárias, duas pessoas com, com maneiras de ser diferentes, mas, mas equilibradas, não... Não somos antagónicas de forma alguma (...) Olhe, eu acho que/ Pronto, isso... do ponto de vista académico, não sei se dá aulas?(l: Dou) Dá aulas. Não sei que idade tem, mas presumo que é uma pessoa nova. Pronto, e de certeza que na universidade há pessoas que têm setenta anos. Pronto. E você respeita muito que, que admira. Ma que se lhe perguntar qual, qual é a sua atitude nas aulas, a atitude/ aquilo que vê, que, que/ a sua forma de actuar relativamente a essas pessoas, encontra que é diferente. E esse, esse tipo de situações é, digamos é, é, é aquilo que se diferencia entre a minha atitude e a atitude de gestão da minha mãe. Ela é muito mais/ eu sou mais próxima/ ela é próxima também, mas digamos, eu sou mais próxima do ponto de vista de tentar puxar pelo melhor das pessoas. Ela é uma pessoa que tem muito mérito, mas, mas que tem uma atitude muito diferente, que é preciso ter, que é preciso ter que, que é uma atitude que, não é ser rígida, mas extraordinariamente pragmática, de dizer "Isto está mal, isto você tem de mudar, isto..." é uma atitude/ Mais directivo, mais, mais frontal, mais dura, muito mais, muito mais Muito mais. O que tem a dizer, diz. E eu já não sou assim. Já, digo mas digo, prova/ digo doutra forma não é? Provavelmente digo doutra forma. (Roquia, Indústria Têxtil)

Se no excerto anterior de Angelina, a empresária declara peremptoriamente o seu poder e ascendência sobre a sua *mulher-véu*, Clara e Roquia precisam de esgrimir os seus argumentos para explicar um poder que procuram equivalente às suas *mulheres-véus* e/ou diluir o poder das últimas. A investida numa atenuação do diferencial de poder permite-lhes controlar o risco da construção das suas subjectividades empresariais ser empurrada para uma posicionalidade de margem. Em Clara tal está bem presente quando, na sua narrativa, as *mulheres-véu* são descritas por referência ao espaço e funcionalidade de um eu-empresarial. Ela é, assim, a protagonista da estória do empresariado, neutralizando a diferença de poder entre si e as suas sócias e usando em simultâneo um fazer empresariado que a torna distintiva e igualmente centro, apesar da sua retirada do espaço exterior e, portanto, da visibilidade pública.

Inversamente, a protagonista da narrativa de Roquia é a sua *mulher-véu*, ou seja, a sua mãe e sócia maioritária da empresa. Porém a posicionalidade de centro da *mulher-véu* é de alguma forma atenuada quando num tempo passado a empresária lhe reserva a posicionalidade de margem face a uma figura masculina: o seu pai que é também empresário. No testemunho de Roquia a sua *mulher-véu* é então empurrada para uma posicionalidade de margem em relação à figura masculina empresarial. A relutância de Roquia em atribuir uma posicionalidade de centro à sua mãe-empresária é expressa também na forma como ela se distingue do fazer empresariado da mãe, marcado por uma masculinidade tradicional e patriarcal e por uma outra geração. Ao fazê-lo, Roquia distancia-se desta *mulher-véu* como referente e cria a sua autonomia no fazer empresariado que inscreve num outro sistema de significação diferentemente

genderizado, marcando através dele a sua posicionalidade de centro na dinâmica colectiva empresarial.

No que diz respeito aos *homens-véu*, que remetem igualmente para os colaboradores e sócios, familiares e não familiares, são também diversos os espaços aos quais estes são associados pelas empresárias. A introdução deste outro nas narrativas das empresárias assenta na necessidade de reapropriação do sentido e do corpo genderizados no masculino, uma necessidade que é indissociável da idealização normativa do sujeito empresário. O seu uso serve às participantes para prolongar ou complementar o seu poder e/ou levar avante as suas decisões negociais em contextos de dominância masculina que lhes estão interditos como mulher.

É neste sentido que Alda, quase parodiando, se serve da figura do marido como homem-véu, não hesitando em me dar conta do jogo genderizado no fazer empresariado cujas regras e autoridade são corporalizadas como masculinas. É através deste véu que ela silencia qualquer suspeita de falta de credibilidade perante uma audiência masculina, aqui personificada na figura do senhor José, o seu funcionário, que “tem a mania que é macho”.³¹¹

Por acaso, os horários, hoje em dia está o Zé (marido) a fazê-los. Aliás eu é que disse “Faz os horários que nós íamos sempre daqui muito tarde, daqui a fazer os horários. E geralmente fazíamos à noite, ele trabalha melhor com a parte matemática que eu (...) Às vezes deitava-me às duas e três horas da manhã para fazer os horários. Ele (disse-me) “Se quiseres eu faço-te isso”, “Olha que boa ideia (risos) vais já para a farmácia fazer os horários!” Para conjugar com uns/ há uma rapariga que falta naquele dia, depois há um que diz que faz anos, depois há outro que diz que faz a mãe, outros que fazem/ aquelas coisas todas/é chatice mas tem de ser. É um quebra-cabeças (pausa) desgraçado. E (pausa) para atender todos ainda é mais complicado. É. Ele não disse que não. “Então, olha ficas gestor de recursos humanos e fazes tu. Depois apresentá-los e eles apresentam/ (palavras imperceptíveis) eu detesto ser “camomicas”. Ou trato das coisas ou não trato, agora andar/E ele chega aqui e apresenta (pausa). Enquanto, o senhor José diria assim se fosse eu “ Senhora Doutora tinha-me dito que só ia fazer uma noite. Esta semana estou aqui a fazer duas”. Ao, ao senhor José (o marido) já não diz isso. Já não é capaz de dizer isso (...). (Alda, Comércio, Farmácia)

Ida também se serve de um *homem-véu* (o chefe de produção) com o propósito de reforçar e estender a sua autoridade a um espaço interior feminizado como é o do sector produtivo têxtil. Na sua narrativa, ela é a origem do poder e a referência empresarial desta figura masculina. O seu *homem-véu* interno é assim significado à sua “imagem e semelhança”, por isso, o que se pretende dele não é encobrir qualquer forma genderizada da empresária.

E nesta altura estou a pensar mesmo meter um chefe mesmo de produção que me vai, porque como eu agora estou bastante cá em cima, é muito complicado para mim porque eu estava lá em baixo e andava sempre a ver (...) porque eu tenho muita coisa sempre aqui para resolver, tenho que resolver com a tinturaria com isto, com/ montes de coisas para resolver! E aquela parte fica-me um bocadinho, está a ver? E eu começo a ficar muito preocupada porque no fundo quer dizer não há ali uma pessoa que manobre aquilo tudo, está a perceber? (...) Pela conversa

³¹¹ Ver excerto de Alda na página 250.

que tive com ele foi a pessoa melhor que, que/ e não é só! Quer dizer, que sabe, que tem cursos de tempos e métodos, que é capaz de fazer aquilo que eu quero! Tinha que ser uma pessoa e tinha que ser uma pessoa com muito pulso. Porque? Porque, repare eu tenho aqui pessoas desde o início a trabalhar e como sabe, quer dizer, há pessoas que também não são fáceis de dobrar. Como você deve entender, não é? Há pessoas que queiramos, ou não queiramos, elas têm as manhas delas, não é? E que nós sabemos que elas que têm. E que sabemos que elas podiam dar muito mais e que não dão porque não tem ali alguém/ por exemplo eu sou uma pessoa que sou muito exigente, que sou chata, sei que sou chata! Sou chata e quando, quando não dá para discutir, aquilo cuidado! Enquanto eu não disser tudo, aquilo desbobina sempre seguido, seja na frente de quem for e seja mas/ no local onde estiver! Não sou capaz de chamar a atenção de uma pessoa e de a levar a um gabinete e de lhe chamar a atenção. É na hora, seja onde for, na frente de quem for e acabou! O meu feito é este/ e por isso quer dizer, se calhar, até um feito estúpido, não é? Um bocado estúpido. Mas eu também sou assim e também já não vou mudar porque se tivesse que mudar já tinha mudado! E a pessoa que eu vou meter aqui tem que ser uma pessoa com muito, muito pulso! Está a perceber? Porque essa pessoa tem que ir ao encontro daquilo que eu quero. Eu sei o que quero! E sei o que é. Porque repare aquilo que eu quero era aquilo que eu fazia há anos atrás, porque eu estava/na parte da produção, e estava ali, estava a trabalhar como elas, e ao mesmo tempo que eu estava a trabalhar como elas, eu sei o que é eu que podia mudar ali. Se aquilo não estava a sair como eu queria, e não saíram as peças que eu queria á hora, eu mudava, quer dizer, chegava ali, aquela mulher não está bem ali e vou fazer isto ou fazer/ está a perceber? (Ida, Indústria Têxtil)

Os *homens-véu* surgem igualmente como uma tentativa das participantes se engenderizarem por uma corporalização masculina na exterioridade empresarial. Estas figuras masculinas servem estrategicamente como o rosto da empresa de forma a garantir maior legitimidade para o empresariado levado a cabo pelas empresárias e, com isso, um acesso facilitado a certos recursos e contextos de negócio. É neste sentido que se podem recuperar aqui testemunhos anteriores como o de Madeleine quando se refere ao colaborador que a substitui nas saídas nocturnas com os seus clientes italianos³¹² e o de Glória quando é interpelada por um cliente que lhe diz que apenas fala com o seu marido³¹³.

No entanto, a visibilidade do *homem-véu* no espaço exterior pode não ser interpretada como perda de poder por parte das empresárias como esclarece Glória quando, a propósito de um incidente crítico com um cliente, me lembra que o seu *homem-véu* é sempre o “outro” do empresariado, reservando para si a posicionalidade de centro. Pela sua narrativa Glória certifica-se perante mim que, não obstante o seu parceiro de negócio constituir-se como seu prolongamento no contexto exterior na sua função de director comercial, ela não deixa de ser reconhecida nesse exterior como a referência e a autoridade primeiras da sua empresa.

(...) uma empresa da/ concorrente nossa que tinha fraca qualidade e, então, queria ter a mesma qualidade e o mesmo nome que tinha a Anatece. Então o que é que ele faz? Deixa de comprar à empresa que comprava e passou a comprar à Anatece e, então, chega lá/ E, então, chega lá, e foi o Aníbal que o atendeu. E então o Aníbal diz-me assim “Olha, veio aqui o fulano fez esta encomenda, mas olha tu não te preocupes em caprichar muito, porque isto é assim, é assim uma empresa...” e eu então – isto marcou-me para toda a vida – e eu, então, e foi mesmo, não caprichei. E então imagine só: o senhor veio à Anatece para ter melhor qualidade, para que a imagem do produto dele, o nome dele começasse a ter imagem e nome e qualidade e eu tratei-o mal. Então, o senhor veio no dia seguinte, não quis falar com o Aníbal, veio à produção e disse assim “Eu queria falar com a/Dª Glória”. Eu fui ter

³¹² Ver página 287-288.

³¹³ Ver página 259-260.

com o senhor, com duas ou três peças na mão feitas por mim, por mim ou por nós, e diz-me assim “Estou muito decepcionado com o trabalho da D^a Glória, olhe pra isto e para...”. Eu fiquei tão envergonhada, tão envergonhada, tão mal comigo que eu disse assim: “Nunca mais eu faço uma coisa destas”. Eu não fiz o que devia ter feito em nome da Anatece, eu fui fazer em nome daquela empresa, não é? Então, eu não tive a informação necessária desse cliente. Então eu ia-me prejudicando e prejudiquei a imagem ao senhor, quando ele vinha, que queria estar ao nível da Anatece e por isso veio pedir o trabalho da Anatece. E eu fiz o trabalho que normalmente ele costumava comprar sem qualidade., então, o senhor não teve, não teve pudor nenhum/ não quis falar com o Aníbal, eu acho que ele nem comunicou que ia falar à empresa. Ele veio directamente à Anatece e queria falar com a D^a Glória. Sabia que eu era a responsável da produção. E ele estava convencido de que eu lhe ia salvar a imagem, só que eu não tinha esta informação, soube depois. Depois mais tarde continuamos a negociar com o senhor. E então aí é que eu caprichei para essa empresa. Trabalhei o máximo. Foi quando eu soube depois que o senhor desabafou dessa forma. Veio à Anatece porque queria um produto melhor para ter outra imagem no mercado. Eu é que não desabafei o que é que o Aníbal me tinha dito “Ah, não precisas de te preocupar, não sei quê”. Há episódios assim. (Glória, Indústria Têxtil)

Também Adelaide me conta da perplexidade suscitada nos interlocutores externos quando os esclarece que o seu funcionário não é o “dono” do estabelecimento comercial e ela (tal como as suas sócias) não é “sua mulher”: um equívoco frequente entre aqueles. O remedeio operado na ordem de género quando as empresárias se servem dos *homens-véu* pode ser, assim, subvertido quando o véu masculino é transposto e a empresária se torna visível perante as audiências externas pondo em causa a relação do poder com a masculinidade e da masculinidade com o empresariado.

No início toda a gente pensava/ o Pedro foi o marido de nós as três (ri). Muita gente acha que a livraria é do Pedro “Ah! O seu marido”, “Ah não é!”. “Ah! Hoje o seu marido”. “Ah! Não, também não é”. Portanto, o Pedro durante muito tempo brincou com isso. E chama-nos as patroas, pronto. Ahh, e foi o único homem da livraria, de facto. Eu acho que nunca pensamos muito a esse nível, quer dizer. (...) Claro que pronto o Pedro é um “charmeur” e portanto esteticamente se calhar também veio criar uma ideia engraçada à volta de nós no início. Porque ele foi recrutado para ser uma espécie de gerente mas eu acho que ele nunca se sentiu como gerente. E é um dos grandes problemas. Por isso é que eu te digo que a questão do género é mais com ele do que connosco porque ele de facto é uma boa entrevista de controlo (...). Ele não as/ eu tenho a sensação que ele não as assume [as responsabilidades de ser gerente], ou não percebeu que as tem que assumir, não sei (...) O Pedro, no caso de uma de nós não estar, ele é que é o gerente da loja. Mas ele diz que é balconista. Portanto, há ali um problema acho eu de identidade. Uma questão identitária. E portanto, pronto. (Adelaide, Comércio Livreiro)

Adelaide conta igualmente que ela e as suas sócias esperavam que o seu funcionário ocupasse o lugar de um “charmeur” empresarial. Performatividade, todavia, o homem véu recusou. Daí que neste excerto surja uma segunda perplexidade: a das sócias face à subversão de um corpo masculino que se recusa a ser véu e, como tal, prolongamento de sujeitos empresariais percebidos como simbolicamente de género “impróprio” à masculinidade empresarial. De algum modo, esse prolongamento corporalizado no masculino é interpretado por Adelaide como traindo a idealização da masculinidade ao rejeitar assumir a posicionalidade de véu. Esse rosto de uma masculinidade associada ao poder e autonomia empresarial não é então mais do que uma ficção, pois, não obstante a conformidade das participantes ao quadro

sociocultural de dominância masculina, aquele poder e autonomia masculinos são, agora, na verdade domínios delas.

O uso destes *homens-véu* faz-se a partir de diferentes contornos de poder que expõem ou tornam invisível o jogo de género que a relação organizacional e empresarial pressupõe. Neste sentido, a subjectividade empresarial das participantes pode constituir-se como efeito de uma normalização da invisibilidade da empresária como mulher, invisibilidade que é aceite sem se denunciar o jogo de poder. De forma inversa, a subjectividade empresarial surge como efeito declarado de uma negociação com o poder masculino, instrumentalizando-se a invisibilidade do género “impróprio” para o bem estratégico do fazer empresariado. Neste última movimentação discursiva, onde se expõe o processo de negociação com o jogo do género a partir da figura do homem-outro véu, as participantes reivindicam a sua agência e poder e dão conta de que conhecem as regras de género do empresariado, preservando, assim, a posicionalidade de centro no empresariado.

Na relação com um espaço exterior masculinizado, a necessidade da figura masculina torna-se crítica para a sobrevivência das participantes enquanto empresárias, pois como mulheres elas não podem ser significadas como a origem do poder. É na invisibilidade que o poder lhes é garantido, aí permanecendo *eminências pardas*³¹⁴. Através do artifício dos *homens-véu* nessa relação com o exterior, as participantes contribuem activamente e de forma cúmplice para a manutenção e perpetuação de uma masculinidade opressora daqueles que não sejam significados por ela. O uso do corpo masculino como véu é uma estratégia de sobrevivência de vidas que não podem ser vividas sob a luz pública. Mas se a invisibilidade da norma masculina é já uma condição de poder dos homens, a invisibilidade das empresárias no espaço exterior também é uma condição de poder. Ambas as invisibilidades mantêm o poder masculino, mas no segundo caso também o transgridem porque tal invisibilidade é operada para que as participantes possam reivindicar e exercer um poder que lhes está simbolicamente interdito e que elas, “usurpando” os corpos e os significados neles inscritos, impedem que uns e outros surjam numa versão que uniformiza o género do sujeito empresarial e a sua corporalização.

Dito isto, argumento que o jogo de negociação do género nesta relação que as participantes estabelecem com os véus masculinos é demasiado complexo para que se assumam só uma parte interpretativa, seja ela a de submissão destas mulheres à ordem de género, através da sua celebração ou remedeio, seja a de subversão como se estas parodiassem com

³¹⁴ Ver página 173.

essa mesma masculinidade ao apropriarem-se de um sistema de significado e poder que lhes é interdito enquanto seres genderizados "impróprios", pois agora são elas que se tornam as protagonistas e a "origem" do poder d(n)o empresariado.

6.2.2.2.3. Homens-outros e mulheres-outras antíteses: "mulherzinhas" e masculinidades "diminuídas"

Os *outros-antítese* são apresentados nas narrativas das empresárias como versões negativas do que significa ser empresária e levar a cabo a prática organizacional/profissional, e como versões desestabilizadoras da autoridade empresarial, e, por isso, remetidos para uma posicionalidade de margem face ao sujeito empresarial e ao contexto organizacional.

As *mulheres-outras antítese*, organizacionais, que agregam particularmente colaboradoras, trazem consigo a revelação e imposição da marca de género "mulher" na relação de poder com as subjectividades das participantes. É das *mulheres-antítese* que as empresárias se servem para enfatizar uma outra relação com o trabalho e/ou na intimidade e privacidade pessoais. Interessa então dar particular destaque aos incidentes críticos associados a essas *mulheres-outras* privadas e organizacionais.

As *mulheres-antítese* no contexto da empresa são significadas enquanto "falta", à qual se impõem dois primeiros sentidos: falta, porque se rebelam contra a disciplina organizacional masculina (patriarcal ou instrumental) corporalizada pela empresária ou sócio(as); e falta, porque se submetem a um poder masculino privado ou aceitam definir-se preferencialmente pelo espaço doméstico e familiar.

Ilustro a primeira falta apontada às *mulheres-outras antítese* com o incidente crítico de Ida no qual ela me fala de uma ex-funcionária que ousou colocar em causa a sua autoridade.

Já tive uma mulher, uma rapariga aqui, e que realmente era muito boa funcionária mas deu-me muito, muitos problemas, muitos! Porque/sei lá! Primeiro não soube ocupar o lugar dela! Acho que foi atrevida demais, não digo que era/ era inteligente, despachada, trabalhadora, sem dúvida que era! Uma pessoa que desenvolvia muito trabalho. Mas ao mesmo tempo, também ultrapassava os limites, está a perceber? Eu vou-lhe explicar, imagine, ela estava, imagine, que estava um cliente e que esse cliente, ele tinha que lidar com outra pessoa, e era o que ela tinha que fazer, mas não! Um outro cliente que a minha filha tratava e ela, enquanto a minha filha chegava e não chegava, ela tentava pegar nas encomendas dela e também falar com a pessoa que estava ligada às funções da minha filha. E deu problemas, porquê? Porque às vezes havia coisas que estavam já decididas nas encomendas – imagine uma peça que levava um estampado, e depois retirou-se o estampado para a peça ser mais barata e ela pegou naquilo deu seguimento, mandou abrir, quer dizer, quando chegou ao fim, a peça já levou estampado, porque ela não estava dentro do assunto e meteu-se e. Está a perceber? E ela/ outros problemas que surgiram. Isso é um bocado complicado porque acho que as mulheres gostam muito de criar problemas, boatos, inclusive essa rapariga, ela enquanto, por exemplo, estava só no escritório, só de manhã, e a gente chegava e não chegava, ela numa altura tinha acesso, e foi ver ao computador, os ordenados das pessoas, quanto ganhava quanto não ganhava e depois disse às outras e acho que foi muito, muito problemático. Foi complicado, porque ela começou a trabalhar com um cliente e eu estava sempre dentro do assunto porque era o nosso maior cliente e eu estava dentro do assunto, das encomendas que vinham, dos prazos de entregas, das amostras, disso tudo. E ela depois começou a

recolher a informação toda e não passava a informação para mim, está a perceber? (...) Até que eu lhe disse “menina a partir de hoje que sempre que recebas uma colecção fazes o favor dizes-me e passas para mim! Porque eu quero estar dentro do assunto e porque isto não pode acontecer! Antes de tu pegares nisto as coisas saiam direitas. (Ida, Indústria Têxtil)

Neste excerto é operada uma hierarquia entre diferentes sujeitos genderizados, sendo que através desta relação de poder a empresária e a sua filha são libertadas da condição de falta para se constituírem como sujeitos organizacionais por direito. Por oposição são produzidos outros seres desorganizacionais marcados pela especificidade do género “mulher” de que é exemplo a sua ex-funcionária. As *mulheres-antítese* emergem assim como seres indomáveis e ingratos para com a ordem organizacional de que a empresária se constitui como guardiã.

A segunda falta já foi apresentada em outros excertos, por exemplo, quando Sojourner, para enaltecer a sua constituição como sujeito autónomo e independente, se contrapõe a clientes que são dependentes economicamente de seus maridos³¹⁵. A este excerto, acrescento, agora, as citações de Pauline e Hajara que dão conta da sua decepção com as *mulheres-antítese*.

No excerto de Pauline confrontam-se diferentes condições genderizadas na relação com o contexto privado e público e que posicionam a empresária e a sua colaboradora em lugares simbólicos diversos nos quais são jogadas diferentes condições de “falta”: a de Pauline, dado ainda não ter cumprido a maternidade como destino do seu género; a da sua colaboradora, porque não corresponde ao sujeito organizacional normativo que pede uma disponibilidade total.

Portanto eu tenho que/ se eu estou a gerir eu tenho que me precaver para o que vem aí. Portanto, vamos pensar. E há dois anos quando ela me disse “Sim senhora” eu sabia que era um risco que eu estava a correr. E essa funcionária engravidou há um ano atrás, portanto, teve um bebé em Fevereiro, e de Fevereiro/ esteve quatro meses em casa, eu disse sim senhora/ muito bem. E de Fevereiro/ nós tivemos os fechos do ano em Maio. E de Fevereiro a Junho, que foi quando ela voltou, ela não fez um telefonema para a empresa! Portanto, isto/ E quando ele veio, ela disse-me “Eu já sabia que tu me ias dizer qualquer coisa!”, e eu disse-lhe “Claro que sabias! Porquê? Porque se tu assumiste um compromisso/ eu não te queria aqui a trabalhar todos os dias mas por outro lado quem assume uma responsabilidade, quem se diz “Eu sou capaz de” tem que depois assumir esse compromisso, tem que pegar no telefone e “Então, como estão as coisas é preciso que eu passe aí?” (Ela já tinha assumido a chefia?) Não, ela, ela vinha a acompanhar/ vem numa preparação para/ acompanhado o chefe/ mas quer dizer, se está, se está a acompanhar para assumir tem que ter uma postura de acompanhar e nas alturas difíceis disponibilizar-se e dizer “Eu não posso/ posso passar aí logo? Precisam, precisam que eu passe aí logo?” E depois até para aprender não é? Porque os fechos de ano não acontecem todos os meses, acontecem uma vez por ano, e de ano para ano se tira mais uma experiência, se tira mais qualquer coisa, portanto, até para ela era uma mais-valia. Portanto eu não consigo compreender que alguém que quer assumir uma determinada responsabilidade depois chega a hora da verdade (abre as mãos como a dizer que não assume a responsabilidade). Foi o que eu lhe disse “Olha, eu para mim tanto se me faz que tu venhas trabalhar sábados, domingos, à noite, de manhã, à tarde, não me interessa, o que me interessa a mim é que no dia 10, o livro esteja pronto para ir, para ser entregue. E eu saiba que estou a pôr a minha assinatura numa coisa correcta, ou que no dia 20 o IRS está pronto para se pagar, ou que no dia 15, a segurança social está pronta para pagar e que tu viste e verificaste/ não sou eu/ eu não tenho tempo para ir verificar. Portanto, a mim tanto me faz que trabalhes de dia, à tarde ou à noite é igual. Tenho/ é essa postura que

³¹⁵ Ver página 261.

eu tenho com o Sr. Firmino e tu sabes disso!” Ela para mim pode não vir cá nunca! Se ele fosse capaz de ter as coisas prontas e com a confiança que eu tenho nele sem ele cá vir nunca, ótimo! Era excepcional! Portanto, para mim “Eu não preciso que tu cá venhas. Agora, tens é que ter a perspectiva, ao assim/ a gente quando diz ‘ eu sou capaz’, tem que depois assumir o resto da medalha. E portanto eu só te deixei andar os dois anos/ eu estava à espera que houvesse uma prova e na prova tu chumbaste.” Quer dizer, ainda lhe dei uma segunda oportunidade: “Vai pensar e amanhã diz-me se não tenho razão”. E no dia seguinte foi ela que me disse “ Não, então, prefiro ficar com as minhas funções antigas. E, então, arranjas alguém para”. Portanto, não fui eu que disse “Tu não és capaz” foi ela que percebeu que não/ que de facto a disponibilidade/ porque? “ Ah! Porque tu não tens filhos!”. Não, eu disse “ Isso não é uma questão de ter filhos ou não ter, eu tenho/ eu conheço pessoas, mulheres, tenho amigas minhas que estão em determinados cargos, que têm determinadas responsabilidades, que têm filhos, e se for preciso ir para o emprego, que tem que ir lá fazer qualquer coisa que depende delas também levam! Portanto isso é uma questão de nós termos disponibilidade, disponibilidade ou não. Queremos ou não queremos. E tu já chegaste à conclusão que não queres. És tu que não queres”. E portanto, neste aspecto de facto, às vezes, as mulheres não estão tão preparadas para assumir determinados compromissos/ E não é qualquer mulher, não o dizer “Tu não tens filhos” ou “ Tu és patroa/”, não é isso! Quer dizer nós quando assumimos uma responsabilidade em determinado cargo temos que partir do princípio que ela traz determinadas vantagens mas também traz determinada/ também acarreta determinadas desvantagens não é? (...) neste caso específico de sexo, é uma questão de que ela valoriza, ou pretende valorizar, outras coisas, que ela, na cabeça dela chocam com aquilo que lhe iria ser exigido. Quer dizer e eu, e eu imagino que é conciliável, quero acreditar que é conciliável, na cabeça dela é que não foi. Portanto. Eu não lhe disse, “Tu tens que vir trabalhar das nove às 10 da noite, todos os dias, ou das 9 à meia-noite”. (Pauline, Indústria de Plásticos)

O que está aqui em causa é uma construção de uma diferença genderizada que favorece Pauline quando essa diferença se inscreve no discurso produtivo masculino, e que favorece a sua colaboradora quando tal diferença se significa a partir do discurso reprodutivo que celebra a mulher antes de mais como mulher-mãe. É a partir deste confronto que se joga o poder de ambas. Dito de outro modo, Pauline constitui-se como centro do espaço organizacional mas pesa-lhe ter sido empurrada para uma posicionalidade de margem num fazer mulher que passa por ser mulher-mãe. Por outro lado, diminui a sua funcionária porque esta não corresponde a essa idealização masculina profissional que ela resgata para si, libertando-se, ao fazê-lo, da armadilha do seu género.

No testemunho de Hajara, o intuito é declaradamente o de separar as empresárias/mulheres profissionais do grupo das *mulheres-outras antítese*. De algum modo, este outro antítese permite às empresárias afastarem-se da essencialização feminina que coarcta a sua agência e poder no espaço organizacional e, nesse sentido, serve para rejeitar um destino de “mulherzinhas”.

Eu vejo muitas mulheres que conseguem melhores negócios, que conseguem/ porque a forma de captar, diferente, sei lá, uma forma de torneir as coisas. E às vezes com o mesmo tipo de trabalho, com os mesmos, com a mesma frieza (...) o que eu acho que, o que eu acho que/ comecei a encontrar mulheres enriquecedoras (...) eu/ eu acho que tem a ver com a evolução dos tempos, não sei. Não sei. Até da minha, até da minha/ até talvez da minha, da minha, da minha função como mãe. Ver as minhas filhas, ver singrar e ver até a postura que têm, ver o meu filho como é, ver a minha nora como é, também/ que é uma mulher cheia de genica, é engenheira e cheia de genica. É engenheira aqui, mas num departamento que não está bem à beira do meu filho, só se vêem à noite. Por isso acho que de facto, vejo assim, pronto, não vejo muitas mulheres mulherzinhas assim, não se vê. Mas hoje ainda há muitas, há gente muito. (Hajara, Indústria da Construção Civil)

A decepção das empresárias com as mulheres-antítese resulta em parte de não se confirmar para estas uma vontade de emancipação da sua condição de género aliada aos contextos doméstico e familiar/ou da falta de investimento no contexto público, o que contribui para um fazer das suas colaboradoras como seres “não fiáveis” no espaço organizacional.

Se esta segunda “falta” serve às empresárias para se distanciarem de mulheres-outras antítese no espaço organizacional e profissional, é ela também que constitui a posicionalidade de margem das *mulheres-antítese* privadas. A título de exemplo, Beatriz distancia-se de um destino de género e aproxima-se da figura masculina do seu pai que aparece como imediatamente ligado a essa independência e à vida pública.

Porque havia realmente uma afinidade enorme entre mim e o meu pai, a maneira de ser, a maneira de pensar, a maneira de agir. Em contrapartida, uma divergência total da minha mãe. A minha mãe é daquelas pessoas que casou aos 17 anos para ser sustentada pelo marido, que nunca fez nada na vida e que é daquelas pessoas que acha que uma mulher tem de ser sustentada. Portanto, trabalhar? Ela ainda hoje diz “Não vás trabalhar. Se gostasses de mim não ias”. Para ela, o trabalho no feminino é precisamente proscrito, portanto está a ver? É completamente diferente de mim e eu durante muito tempo e durante a minha juventude e a minha adolescência houve realmente uma negação, uma revolta. Neste momento, não. Há perfeitamente paz, de convivência, embora ela não sirva de modelo e nunca serviu. Portanto, o meu modelo foi exclusivamente masculino. (Beatriz, Comércio, Farmácia)

No contexto organizacional e no que diz respeito aos *homens-outras antítese*, os quais integram sobretudo clientes, colaboradores e sócios, estes podem ser compreendidos como *falta* ou *excesso*. Falta porque não correspondem à masculinidade que preenche a idealização do sujeito profissional e/ou porque resistem ao poder organizacional do sujeito empresária; excesso, porque descritos a partir de uma masculinidade que desvaloriza e diminui as mulheres no espaço organizacional.

Para o primeiro sentido, socorro-me do excerto de Madeleine onde a empresária manifesta a sua centralidade no fazer empresariado e expressa o seu poder organizacional pela sua oposição aos *homens-antítese*. Por outro lado, a visibilidade do género destes *outras-antítese* permite salientar a transgressão de uma masculinidade esperada mas não correspondida.

Não lhe vou dizer que não gosto mais de trabalhar com homens do que com mulheres porque gosto porque as mulheres são muito complicadas no aspecto do “gossiped”, exactamente isso. E como sabe, muitas vezes ah nós vemos o que acontece em tudo o que é vida e o boato é a pior coisa que pode acontecer. Não é? Porque a partir daqui depois cria-se muito mau ambiente e não sei quê e não sei que mais. E a verdade é que eu já tive aqui/ não tenho, neste momento tenho um ótimo ambiente de trabalho, acho eu. Ah, estou a tentar compor a equipa, o que não é fácil, tenho-lhe a dizer que há dois dias mandei embora dois homens que tinha admitido há dois meses: ahhhhh, incapacidade absoluta. Um deles acho que tinha capacidade. Acho! Porque ele não me conseguiu/ quer dizer, acho, é o meu “feeling”, ok? E por aquilo que ele me mostrou no currículo, o que é muito selectivo, porque eu posso ter um percurso de 50 anos de trabalho e ter estado em cargos de topo e como, como...digamos, ahhh... Nem lhe quero chamar bom profissional porque acho que o problema aí, as pessoas às vezes são inconscientemente ineficazes e ineficientes mas neste caso ahhhhh ele foi admitido para determinadas funções com um percurso absolutamente bem definido. Ahhhhh e começa-me a/ começamos a planificar determinado tipo de

tarefas, naturalmente tenho que o acompanhar mesmo ele estando em funções da direcção, aliás tanto um como outro/contratei-os para directores. Portanto combinávamos determinadas tarefas para estarem prontas em determinado tempo, não as cumpriu. E o que me estava a apresentar era numa perspectiva de dactilógrafo absoluto, puro. Em que eu tinha que intervir no processo, em que ele batia à máquina e o que apresentava era um mau trabalho de dactilógrafo. Naturalmente eu tive uma conversa com ele e “Sim, mas como é?” Pronto, terminámos. Porque realmente eu acho que ele não se achou com capacidades para continuar a função. O outro é o tipo de pessoa que/ aliás neste anterior, só uma questão, eu proponho-lhe uma determinada tarefa “Nós precisamos de fazer isto assim, assim. Quando é achas que consegues ter isto pronto?” Mas estávamos a falar de uma tarefa que enfim demorará eventualmente dois meses a ser implementada. A resposta dele, em Julho, foi em Fevereiro do próximo ano. E quando ele me diz isso “Alto! O que é que eu tenho à minha frente?” Naturalmente comecei logo a ponderar o que é que ele pretendia aqui. Ele que esteve a trabalhar dois meses e se levantou da secretária duas ou três vezes foi muito. Uma pessoa que tem que intervir, aliás toda a gente tem que interagir uns com os outros, mas ele na área interaccional ainda mais tinha que interagir. (Madeleine, Indústria Têxtil)

Ao contrário das *mulheres-antítese* organizacionais, estes *homens-outros* são individualizados na sua performatividade organizacional e, nesse sentido, deixam intocada a viabilidade do alfabeto da masculinidade para significar o sujeito profissional (cf. Amâncio, 1994). Tal individualização desgenderizada dos *homens-antítese* é tornada bem presente quando Madeleine introduz os seus *homens-antítese* começando, paradoxalmente, por falar das mulheres em termos abstractos para depois particularizar maus exemplos organizacionais em que as personagens desta trama crítica são, na verdade, colaboradores homens. Através desta estratégia de individualização dos *homens-antítese*, Madeleine pode assim continuar a definir-se enquanto guardiã da ordem de género que marca o contexto organizacional e que privilegia o masculino. Esta estratégia permite-lhe, ainda, definir-se como o inverso desses *homens-antítese* sem que possa, contudo, ser encaixada no grupo de género das mulheres. Madeleine surge, assim, numa posicionalidade de centro face à vida organizacional da qual conhece melhor que ninguém as regras e coloca-se acima de qualquer condição genderizada. O género, no seu excerto é tornado visível apenas para as mulheres, particularizado no caso dos *homens-antítese* e invisível na constituição da sua subjectividade empresarial.

O significado de excesso associado aos *homens-antítese* aparece várias vezes ligado a clientes discriminadores e sexistas, sendo aqui ilustrado através do excerto de Louise.

Porque ele só tinha homens! Até que depois eu comecei a meter mulheres e a dizer-lhe “Tu qualquer dia és penalizado”. E depois/ mas ele agora também já começa/ já tem mulheres também! Discriminava completamente! Quando eu comecei a meter /Ele começou a meter (...). Disse que era por causa do trabalho, para eles não se perderem ou qualquer coisa assim. Para não haver/ Mas eu isso claro que não podia aceitar não é? Mas também não sou fundamentalista de dizer “agora só quero mulheres!”. Ele agora mudou. Já está, já está/ Lido, como lido com muitos homens machistas nesta sociedade, ignorando determinadas posições e não ligando, portanto há coisas que já há (pausa). Porque a única coisa que eu, que eu, quando vejo assim/ prontos, já ele é só nesse aspecto e agora felizmente até mudou e/ mas eu, os machistas desculpo-os de determinada maneira e a única praga que lhes rogo é que eles só tenham filhas! Não sei se chegou à conclusão que/ Ou porque as mulheres não/ por acaso nunca lhe perguntei. Mas chegou à conclusão que à procura de/ que as mulheres não perturbam assim tanto o ambiente ou/ que podem ser competentes na mesma porque já chegámos a fazer alguns projectos em

conjunto e ele viu as pessoas daqui, as duas mulheres que trabalharam com os homens dele e que não/, não é? Em termos de/ de que isso não alterava a competência das pessoas. (Louise, Serviços de Consultoria em Gestão)

A empresária manifesta, assim, abertamente a sua crítica ao modo como o seu sócio se posiciona face às mulheres profissionais, esclarecendo inclusive a diferença de culturas de género que caracterizam os dois escritórios de consultoria: o seu que assenta numa cultura igualitária no que concerne ao género; e o do seu sócio cuja cultura ela caracteriza como opressiva e discriminadora para as mulheres. No testemunho de Louise é a conceptualização do próprio género que lhe serve para se diferenciar do seu sócio, mostrando através dessa diferença o seu poder em subverter o próprio espaço da empresa, ao torná-lo progressivamente mais favorável para as colaboradoras.

Por último, os *homens-antítese* do contexto privado são constituídos a partir de uma masculinidade conservadora que prescreve a retirada dos homens do espaço privado e censura o protagonismo das mulheres no espaço público. Masculinidade que as participantes percebem como sendo constrangedora e às qual resistem ao afastarem-se do que é convencionado como significando ser mulher ou, nas palavras de Flora, uma “mulher-normal”³¹⁶, isto é, ligada a essa feminilidade privada, obediente e passiva.

Suzanne, por sua vez, também se opõe a esses *homens-antítese* ao reapropriar-se indevidamente do mesmo sistema de significação que desvincula os homens das responsabilidades privadas e doméstica, justificando assim a sua ausência destes contextos.

Acho que ele também aprendeu a respeitar-me mas aprendeu! (ri) Porque.... Eu acho que ele, embora seja homem, seja formado em economia, e tenha estudado comigo, eu tenha conseguido fazer o curso em menos anos do que ele, embora não me considere nem mais nem menos inteligente, não é? Ah, eu acho que ele não teria pensado que eu seria capaz de, de fazer alguma coisa de jeito ou não. Até porque eu, como lhe digo, eu nunca fui uma pessoa/ por exemplo, o meu marido, na faculdade, sempre foi uma pessoa ligada às, associa/ às actividades associativas, às actividades de gestão da faculdade, a conselhos directivos e tudo isso e eu sempre fui uma pessoa de “low profile”, apagada, de num, de maneira que/ Já tive quem me dissesse que eu realmente fui uma, uma revelação/ Sempre fui uma pessoa que assim, sei lá, muito introvertida, muito sozinha e tudo isso e portanto acho que ele que duvidou disso durante alguns tempos, mas também teve que aprender com os resultados que a empresa foi tendo (ri). Olhe, vou-lhe dar um exemplo. Uma vez que isto é privado não é? Este fim-de-semana eu vou para Paris e ele vai ficar sozinho. E ele já não está a achar piada nenhum ao assunto (!: É porque é que ele não vai consigo?) Não vai porque eu vou trabalhar! Ele não tem nada que vir comigo, nem o convito! Está a perceber? Vou para Paris, vou ver uma feira, vou amanhã de manhã, é por isso que eu estou com pressa hoje. Vou amanhã de manhã e volto na 2ª feira ao fim do dia. E sinto, está a perceber, que ele não acha muita piada, acha que, lá no fundo acha que eu vou passear. Mas se for o contrário, ele vai trabalhar! É que se for ao contrário/ também já tem acontecido. Ele é director financeiro de uma empresa e muitas vezes tem de ir ao estrangeiro resolver problemas com clientes ou outras sucursais que eles têm e tudo isso e eu entendo isso como normal. Não é? Mas eu acho que a maneira como ele entende não é a maneira como eu entendo. Isso, acho que tenho 100% de garantias que não é assim. (Suzanne, Indústria Têxtil)

Através da masculinidade que toma como sua, Suzanne equivale-se ao seu marido enquanto homem-público e profissional e desvirtua a ligação privilegiada das mulheres ao

³¹⁶ A título ilustrativo, ver Glória nas páginas 259-262 e Mary na página 288.

contexto privado e familiar. Mais uma vez, o que está em causa nesta formulação do homem-outro privado é a recusa em assumir uma posicionalidade de margem por uma aceitação cúmplice da ordem de género que naturaliza a relação de submissão da mulher à figura masculina privada e à vida profissional deste em detrimento da sua.

6.2.3. Projectando o “nome”: tentativas de colonização do futuro em cenários por acontecer

Nesta último período temporal, procuro reflectir sobre a construção do tempo futuro do empresariado no processo interaccional da entrevista.

A colonização do futuro é, então, atravessada por duas construções de sentido: a preservação e continuidade das subjectividades empresariais dentro dos espaços organizacionais e de negócio; e o desempresariar das subjectividades das participantes pela deslocação desse futuro para fora do empresariado. Tais sentidos arrastam a necessidade de negociação com diferentes territórios de género e de empresariado.

Para continuar a habitar o território simbólico do empresariado num tempo por acontecer, Charlotte e Suzanne apresentam-se como as protagonistas de um projecto empresarial assente no crescimento económico e na inovação do negócio. A colonização do futuro empresarial faz-se, então, pelo recurso à mentalidade do empreendedor e pela neutralização de género associada à ideia de que a *empresa* é um prolongamento das suas subjectividades empresariais. O futuro surge, assim, como uma confirmação do seu poder e legitimidade desgenderizados.

Mudar de área, de produto. Nos cabides não, porque eu conheço a concorrência, sei que o mercado está globalizado. Eu nunca vou conseguir criar uma empresa que me permita, neste momento, estar na China, estar na Índia, estar no Bangladesh, compreende? Não vou conseguir! Não há potencial e era um suicídio. E neste momento, estava-lhe a dizer/ O Eng. Bento dizia assim “Diga-me quanto dinheiro precisa para investir em moldes?” E eu disse-lhe “Não digo porque eu não quero!” É um suicídio! Porque nós temos as empresas todas vocacionadas, tecnologia avançadíssima, já sabem de tudo, têm/ dentro da própria empresa, desenvolvem moldes, desenvolvem modelos. Nós pudemos fazer a diferença em algumas coisas, que é na área da comercialização que eu acho que posso dar cartas que é onde eu estou a trabalhar, é o projecto que eu quero/ porque há áreas muito pouco exploradas em Portugal que é a das lojas, da hotelaria, venda ao público, a entrada no lar dos cabides, a compra online para o lar. Tenho isso tudo em projecto. Ninguém sabe. Só aqui, é que nós sabemos que isso pode acontecer se eu tiver produto, não é? Se eu me juntar a uma service, se/ eles tendo produto, eu avanço na sociedade comercial com todos esses projectos. E aí tenho o produto/Tenho aqui uma fábrica pequena de injeção com acabamentos que me permite aqui in loco dar-lhe aquela/ transformar para o que eu quiser. (...) Portanto, neste momento estou muito empenhada em que este negócio aconteça porque acho que pode ser uma coisa importante na área dos cabides, mas tenho outros. Há mercados que eu gostava de explorar. Angola. É um mercado que eu vou com certeza explorar porque tenho meios de chegar lá. Um contacto muito forte. Porque Angola é um mercado é muito difícil mas é um mercado emergente é um, não é? E é a nossa língua. Falam a nossa língua. Os mercados de língua portuguesa. O Brasil. Nós damo-nos muito bem. (Charlotte, Indústria de Plásticos)

Há uma coisa que, que eu sempre batalhei, é que esta empresa tinha que inovar! Sempre me preocupei em que nós tínhamos que fazer qualquer coisa de diferente do que faziam as outras empresas para podermos ter uma margem um bocadinho melhor, vender mais, ter mais clientes e sempre entendi que a parte do design e tudo isso eram aspectos muito importantes, sempre dei uma importância muito grande a isso, sempre entendi/ também já há muito anos que entendo que ter uma marca e vender com uma marca, não é só trabalhar para outras marcas, já há muitos anos que entendo isso, já há muitos anos que entendo que o aspecto, sei lá, o aspecto da, a imagem institucional de uma empresa, que é importante. Ah, houve necessidade de remodelar todo o aspecto do papel, dos papéis, das embalagens, tudo isso. São áreas que eu sempre considerei que eram prioritárias desenvolver para que sempre sensibilizei as pessoas aqui na empresa porque/ E estas pessoas entendem isso. Entendem-nos a nós, entendem-nos a nós empresa como sendo uma empresa, como sendo uma empresa que, que somos colaboradores com isso, que somos abertas a que se façam coisas novas e diferentes, que se experimente, que/ portanto aspectos que fazem parte da cultura da empresa e que sempre considerámos importantes. Se calhar há aqui outros nossos concorrentes e colegas que acham que o importante que é estar dois anos a fazer sempre o mesmo desenho e a mesma coisa para os Estados Unidos, só para um cliente. E eu sempre achei que isso era uma atitude absolutamente errada (...). Isso para mim sempre foi um ponto de honra eu tentar diversificar ao máximo os meus clientes e os meus mercados. Sempre foi o meu ponto de honra investir em máquinas de tecnologia mais flexível, do que pôr as máquinas mais antigas a trabalhar mais depressa. Sempre entendi que esse não era o caminho dos negócios de Portugal. Já há muitos anos que eu entendo que Portugal que iria ser o país da Europa que se continuasse a trabalhar na têxtil iria fornecer as pequenas quantidades, em prazos curtos, que tinha que ter flexibilidade, organização, são coisas que nos já, já trabalhamos/ que eu vejo colegas nossos há pouco tempo a tratar e que nos já tratamos desde há décadas. (Suzanne, Indústria Têxtil)

No delinear do futuro por “dentro” do empresariado, ambas as subjectividades empresariais são construídas a partir de um discurso instrumental que vai ao encontro do universo masculinizado/masculino dos seus negócios: Charlotte na indústria dos plásticos e Suzanne na indústria familiar têxtil ainda predominantemente ocupada por homens quer no sector produtivo, quer na gestão da empresa. É através desse discurso instrumental que elas se constituem como centro e sujeitos sem género.

Essa colonização do futuro por “dentro” do empresariado pode ainda ser ressignificada pelo enrolar da instrumentalidade pela afectividade como o faz Virgínia quando me fala das suas equipas de trabalho.

Ora bem, isto é um bocado complicado de responder agora, porque é assim gostaria deee (pausa) gostaria de, de manter o salão obviamente com a maior qualidade possível (pausa) eee gostaria (pausa) de (pausa) o que eu gostaria de verdade era ter alguém, ao meu lado, que eu tivesse a certeza que não (riso) me ia abandonar, como tem acontecido. Eu falo assim porque é muito doloroso e tem-me acontecido ao longo/ Ao longo destes anos todos. Prepara-se muito bem uma equipa e o que se passa para a preparar, e depois quando as pessoas estão preparadas elas saem e montam os seus próprios salões, eu sei que fiz o mesmo, tudo bem, mas é muito doloroso preparar e depois a mudança, é o ficar sem e começar do zero e depois ter que preparar outra vez/ essa / outra nova equipa com outros vícios, com outras maneiras de estar. É muito, muito difícil, e o que eu gostaria mesmo, quase/ é quase impossível, mas gostaria, era de ter uma pessoa ao meu lado, que eu pudesse (pausa) contar com ela (riso) para sempre, pronto, e estar ali, não estar sempre a mudar de equipas, percebe? Não é assim uma coisa que me aconteça com muita, muita frequência mas quando acontece é muito doloroso. Muito doloroso. Primeiro também pela parte humana, porque me dedico às pessoas e gosto de estar com elas e, e passo tudo o que sei, e gosto de passar sempre tudo e depois de repente acabou. (riso). Essa é uma parte que custa bastante. (Virgínia, Serviços, Cabelheiro)

O eu-empresarial desta participante faz-se na dependência de um outro cuja ligação é descrita quase de forma intimista e privada. Um outro individual ou plural que se constitui como

prolongamento de si. Sojourner, por sua vez, desloca esta significação, assente na expressividade e que concorre com a versão instrumental do empresariado, do espaço interior para a reivindicar como a melhor forma de resposta às transformações do exterior da empresa. É esta exterioridade que lhe fornece a legitimidade para operar uma desconexão do discurso dominante do empresariado, que ela caracteriza pelo “fito” no “lucro”, e declarar a defesa de novas subjectividades empresárias que terão que se refazer a partir desse discurso concorrente.

Quero estar a fazer o mesmo, repara, talvez mais virada/ vou-te dizer, daqui a dez anos um farmacêutico vai estar a trabalhar, vai ser muito exigente o serviço de um farmacêutico daqui a cinco a dez anos, daqui a cinco ou dez anos vamos estar a trabalhar com uma classe altamente empobrecida, altamente empobrecida, altamente deprimida, altamente deprimida, ahhhh vamos tomar conta de certeza absoluta dos doentes oncológicos, nós iremos ser uma canal de distribuição dos medicamentos oncológicos, porque os bons vão às companhias de seguros, se tem Médis vai ao médico da Médis e vai comprar os medicamentos nas farmácias da Médis, não é? A outra franja, a dos pobres entre aspas, como eu costumo dizer, vai ficar para as farmácias, nós vamos ter que prestar muitos cuidados a nível de lares de terceira idade, eu acho que vamos voltar à farmácia de quando, que eu encontrei quando tinha sete anos, percebes? Em que o papel do farmacêutico vai ser extremamente importante que é o papel de conselheiro/sabes que é giríssimo a gente ver a criança dentro da barriga da mãe e depois vê-la cá fora a fazer esse percurso todo e nós vamos apanhar isso tudo, percebes? Vamos apanhar uma fase muito difícil em que aí o que não vai ser o fito da farmácia em si será o lucro, cada vez é menor, mas vai ser o serviço que tu prestas à comunidade que é um serviço de, de saúde, percebes? Aconselhamento a nível da alimentação, aconselhamento ao nível da fitoterapia, das plantas, de outras medicinas alternativas que também são óptimas. Agora! O que vai exigir é muita preparação a nível científico, muita vocação, muito tempo no seu local de trabalho, equipas muito disponíveis, muito polivalentes, muito bem formadas, tu consegues, que é muito difícil em Portugal, passar o teu conhecimento para os outros e não seres raivoso, saber trabalhar em equipa, que é uma coisa que nós não sabemos em Portugal a nível das farmácias. (Sojourner, Comércio, Farmácia)

No entanto, esta colonização empresarial não é justificada pelo género mas pelas próprias condições de trabalho e de negócio relativamente às quais as empresárias propõem uma nova performatividade empresarial que directa ou indirectamente desvirtua significados como os de “concorrência” e de “lucro”.

A colonização do futuro “fora” do empresariado pode implicar por parte das participantes dois sentidos: a retirada do empresariado que se faz pelo privilegiar de uma sucessão masculina; e a retirada do empresariado que se faz pela recusa de uma masculinidade instrumental a que se atribui elevados custos pessoais e profissionais.

Para o primeiro sentido, lembro o testemunho de Alice que desejando reformar-se brevemente me fala da continuidade do seu legado empresarial através da figura masculina do seu filho. É quando a empresária explica as razões subjacentes à escolha do seu sucessor que se torna visível o género do empresariado, emergindo, então, como cúmplice activa da ordem de género, ao significar o empresariado como “impróprio” às mulheres, não obstante ela ter subvertido esta ideia, enquanto empresária.

Dei sociedade aos meus filhos. Aquilo que o meu pai nunca me deu, dei logo ao meus filhos/Neste momento está equitativamente. Agora este ano, ah já fiz uma cisão da parte imobiliária, e da parte da indústria, e agora queria, já

lhe expliquei no outro dia acho eu. E agora vou dar a parte da indústria, vou dar quase/ não sei bem que percentagem, mas vou deixar à Raquel que é a minha filha mais nova, que é economista e é revisora também, vou-lhe/ ela não está interessada na, na empresa, mas vou-lhe deixar uma quota, vou-lhe dar uma quota pequena. E a maior parte da quota é para ele. Vou dar, vou dar completamente. Vou dar. Ah, a parte de imóvel, não. A parte de imóvel fica para a família, não é? Fica para ambos, fica para os dois. (...). Ele é engenheiro industrial. Não é engenheiro têxtil, portanto ele está vocacionado, não é? Não tem a parte financeira. Podia ser para os dois. Mas como a Raquel lutou imenso para ser revisora, porque é realmente uma, uma habilitação complicada de se obter/ Porque há ali um tipo de corporação, há muito/ Portanto, ela custou-lhe imenso. Decidiu querer ser porque acha que tem muito mais liberdade. Tem muito mais independência, mesmo para poder ter a sua vida familiar, de/ Como mãe. Muito mais disponibilidade de tempo. Ao passo que indústria/ uma empresa é muito, é muito absorvente. É muito absorvente. Não há horários, não é? E as responsabilidades/ pronto as coisas são diferentes. (Alice, Indústria Têxtil)

A deslocação para fora do empresariado também pode acontecer quando este significou um custo e uma perda significativa que afectou todas as outras áreas das vidas das empresárias como acontece com Emma. O processo de desfazer o género pode ser perigoso e há consequências como me é confidenciado por Emma que após a morte de seu marido teve que se expor ao espaço exterior da sua empresa deparando-se com várias contrariedades na relação com os seus interlocutores externos. Emma procura, então, resistir a um modo de fazer empresariado com o qual já não se identifica e que ela denomina de “menos um”. Resistência que pode significar o seu desempresariar pela cessação do próprio projecto empresarial e o desempresariar do seu filho de uma masculinidade instrumental de que ele é um representante legítimo.

Eu já comentei com um fornecedor meu da minha idade que estava a ficar bastante triste porque notava que o meu filho estava a ficar muito, muito frio, calculista. E ele disse-me: esteja feliz que é a sociedade do futuro. Ele é que está no caminho certo e eu tenho que aprender isto, é isto que eu tenho que aprender. Não foi essa a educação que eu dei aos meus filhos//Não compreendem. Eu estou a notar o negócio mal, poucas perspectivas no país, os filhos não se entendem, a banca está como está, a sociedade está como está, os colegas ficam contentes porque os outros vão à falência. Para mim, vou aprender a viver de outra maneira porque não sei viver assim, nem me interessa viver assim. Uma coisa no comércio, neste ramo, sabe o que é que acontece? Acontece, vai para uma Exponor que vai haver agora, é a melhor feira no país no ramo da decoração, há colegas que andam a contar aqueles que não vão para espalhar, olha aquele já faliu, já faliu, menos um. E eu na última feira fiquei amarela porque me disseram: faliu não sei quantos. Eu disse: não pode ser, tinha trinta e quatro funcionários, uma empresa com trinta e quatro funcionários. Fiquei amarela. E um colega disse assim: “Estás assim? Para quê? É menos um. É menos um concorrente pá! É menos um que nós temos”. E eles, essas coisas não, não, não se enquadram com a minha maneira de ser. Portanto, não se enquadram com a minha maneira de ser. Eu fico triste, eu fico triste. Não fico contente. Já o meu filho diz: “Estás a ver? É menos um”. Da sociedade que vai ser a sociedade “a de menos uma”. E nós cá estamos (...). E o que é duro é a gente sentir que foi por aquela empresa. Porque isto é que é revoltante (...). “Quando eu pressentir que a empresa vai ser motivo de desunião entre vocês os três (os três filhos), eu fecho, podem ter a certeza. E há outra coisa: o pai morreu pela empresa mas eu prometo que por ela não morro”. Está a ver? E eu por este andar bem ia. (Emma, Comércio de Mobiliário)

Através destas diferentes colonizações do futuro e em função dos espaços e de outros organizacionais e empresariais, penso ter dado uma vez mais conta da forma diferenciada como o poder de género produz e constrange diferentes subjectividades empresariais e de como as participantes se tornam cúmplices ou subversivas da ordem de género que significa o

empresariado.

6.2.4. Entrelaçando tempos, espaços e outros significativos no tornar-se empresária

Numa leitura transversal desta segunda parte do capítulo 6, o mote reflexivo situou-se em dois níveis principais de análise: o empresariado enquanto construção sociocultural múltipla que aqui se concretiza nas biografias das participantes a partir da tríade tempo-espaço-relações com outros significativos e que permite, por inversão, recusar um discurso que o encerra antes de mais num modelo “darwiniano e heróico” (Bruni et al., 2004b: 258)³¹⁷, o qual produz uma escala de autenticidade para os sujeitos e prática do empresariado; e a intrincada e complexa teia de poder e de género que compõe as subjectividades empresariais das participantes.

De uma forma geral, o que aqui está em causa é a construção da *diferença* d(n)as subjectividades empresarias por relação com essa tríade de tempos, espaços e outros significativos, o que pressupõe uma localização desigual e dinâmica do poder cujos efeitos tomam forma na negociação das posicionalidades de centro e margem face ao empresariado e ao género. É desta complicação e na procura de um sentido de normalidade que as estórias do empresariado se vão alinhavando em discursos contraditórios e forjando, por consequência, as identidades empresariais das participantes, todavia, nunca concluídas.

Assim sendo e considerando os três tempos de análise, posso dizer que num primeiro tempo, pretérito, são entretecidas diversas estórias de emergência a que as participantes recorrem para explicar e justificar a sua relação presente com o empresariado, convocando para esse tempo diferentes relações de poder e espaços organizacionais e de negócio. Em função dos contextos de negócio em que estão envolvidas e da herança ou não de um património empresarial familiar, o empresariado surge, então, como prática na qual elas se envolvem activamente mas de forma diferenciada: enquanto protagonistas de uma trama empresarial individualizada e marcada pela suas qualidades excepcionais a que os outros se querem associar; enquanto elementos charneira de uma trama normalizada em que o acto de empreender é tornado colectivo e envolve vários seres genderizados; e/ou enquanto portadoras de uma sina na qual a sua participação já estava há muito inscrita e que ora recusam porque as coloca num lugar de margem ora aceitam porque lhes oferece o centro do empresariado. Um legado empresarial que pode, então, ser inscrito numa masculinidade opressora ou numa

³¹⁷ Ver capítulo 4.

masculinidade ou feminilidade emancipadoras das mulheres no espaço público do empresariado.

As suas histórias de emergência trazem, ainda e por acréscimo, uma rede de relações que participam desse fazer e que contribuem para o constrangimento (e. g. o pai de Thrin, as novas direcções da associação empresarial onde Flora trabalhava) ou para a emancipação, ainda que inadvertida, das mulheres nestes contextos (e. g. O pai de Lou, a comunidade que apoia Glória e a mãe de Alda).

Tal envolvimento de espaços, relações e significados contraditórios ocorre igualmente quando as empresárias se projectam num cenário empresarial ainda por acontecer. Nele, as empresárias que optam por colonizar esse futuro por dentro do empresariado ora se envolvem de forma cúmplice na (re)activação de um discurso masculino que lhes garante a sua legitimidade num espaço organizacional masculino/masculinizado, ora, quando ligadas a espaços femininos/feminizados, procuram outras performatividades empresariais, de forma (in)voluntária, através das quais o privado e o público se confundem pelo enrolar da instrumentalidade na afectividade, e o lucro (convencionalmente tido como definindo a empresa) é desvalorizado. Todavia, seja pela repetição, seja pela tentativa de trazer novos significados, elas constituem-se sempre como subjectividades de desestabilização da ordem de género que define o empresariado. Ordem que pode, no entanto, ser remediada – quando pensam o seu futuro já fora desse contexto e se fazem suceder por uma figura masculina – ou denunciada – ao recusarem que tal ordem continue a defini-las e aos seus prolongamentos masculinos como sujeitos empresariais, dados os custos elevados que ela implica para as suas vidas pessoais e profissionais.

Num tempo presente, a bifurcação entre espaços e outros significativos permite uma discussão mais aprofundada da relação de cada uma destas dimensões na constituição das subjectividades empresariais das participantes. É através destas dimensões que melhor se expõem as formas múltiplas e contraditórias de fazer empresariado e as intrincadas redes de poder que permitem materializar diferentes sujeitos e condições de outridade que se vão interconectando e deslocando para configurarem diferentes posicionalidades no empresariado. As posicionalidades de centro e margem no empresariado e a relação do género com o empresariado não se fazem assim de uma única forma. Pelo contrário, elas operam-se na contradição e na multiplicidade de (des)conexões várias.

Por intermédio dos *espaços-seus* das empresárias é, pois, possível interpretar a negociação que as participantes fazem do seu poder empresarial. Poder que no espaço interno ora se estende à empresa na sua globalidade, ora é, aparentemente, circunscrito a uma especificidade funcional; poder ora centralizado, ora limitado na sua área de actuação; poder que ora se desvincula de uma condição genderizada e dos constrangimentos que esta acarreta, ora precisa de ser justificado quer para dar conta do seu uso indevido (dada essa condição genderizada), quer para explicar a sua deslocação voluntária para uma posicionalidade de margem num empresariado familiar colectivo.

Ainda demorando-me nos espaços empresariais que definem as subjectividades das participantes, é de realçar as sucessivas deslocações entre exterioridade e interioridade, através das quais o género se torna (in)visível de forma a construir o sujeito empresária a partir de uma posicionalidade de centro. É também, e sobretudo, de destacar um espaço exterior masculino onde o simbólico do empresariado é surpreendido por uma corporalidade que resiste à inscrição no seu esquema de dominação, desafiando-se, assim, a rotinização do género (cf. West & Zimmerman, 1987), como ocorre com Charlotte e Flora.

Interpretar a construção de outros significativos pessoais e organizacionais, nas narrativas das empresárias, por intermédio das metáforas *sombra*, *véu* e *antítese* permite ainda dar conta da forma como estas renaturalizam ou desvirtuam a ordem de género associada aos contextos das empresas ou aos seus quotidianos familiares e privados.

Recorrendo à metáfora das mulheres e homens *sombras*, surgem mulheres e homens *sombras* organizacionais que nutrem as participantes de afecto e instrumentalidade para que estas possam ser as protagonistas da agência e do poder nos seus espaços profissionais e organizacionais; surgem, também, *homens-sombra* que resistem a uma posicionalidade de margem no contexto organizacional e *mulheres-sombra* que, a partir da introdução indevida de feminilidades cuidadoras e afectivas no espaço empresarial, são solidariamente apoiadas pelas empresárias para ocuparem uma posicionalidade de centro; surgem, ainda, *mulheres-sombra* que se revelam insuficientes no espaço privado em razão do legado feminino de culpabilização deixado às empresárias enquanto mulheres, e *homens-sombra* privados que emergem como outras possibilidades de relacionar a masculinidade com esse espaço.

Da metáfora das mulheres e dos homens *véus*, saliento sobretudo o jogo de poder entre feminilidades e masculinidades que se opera na constituição das subjectividades empresariais

das participantes, um jogo que nunca é totalmente resolvido face ao protagonismo do empresariado.

Da metáfora das mulheres e dos homens *antíteses*, destaco as *mulheres-antítese* que negam às empresárias o direito a uma posicionalidade de centro, seja quando questionam a autoridade delas, seja ao aceitarem o seu lugar submisso e de dependência no espaço privado, contribuindo assim para questionar a credibilidade do projecto emancipatório a que as participantes recorrem para falarem da sua agência e (auto)determinação enquanto empresárias. Realço também os *homens-antítese* que colocam em causa a sua correspondência a certas masculinidades de que as empresárias se tornam as principais guardiãs ou que reforçam uma masculinidade conservadora que censura a emancipação das mulheres e, portanto, a sua autonomia e libertação dos grilhões de género enquanto empresárias no lugar público.

O jogo do género e empresariado não se faz, assim, num único sentido, sendo que a entrada, persistência ou saída do empresariado por parte das participantes implicam diferentes relações de poder que marcam espaços e envolvem outros (extra)organizacionais no sentido de confirmarem ou subverterem, ainda que inadvertidamente, a ordem de género no empresariado e nos espaços privados. Elas são assim, em simultâneo, as oprimidas e as opressoras de si mesmas e de outros, a normalidade e o desvio no empresariado e no contexto privado, e o sujeito e a condição de outridade na ordem de género que marca estes contextos. Diferentes subjectividades genderizadas e de empresariado emergem, então, como efeito de estratégias de sobrevivência num contexto sócio-simbólico que as determina como o “outro”, alargando assim as fronteiras do que as mulheres podem fazer em ordem a resistir a normas que as coarctam e simultaneamente as produzem.

Por outras palavras, se os discursos normativos de género constroem este grupo de participantes nas suas actividades quotidianas enquanto empresárias, também é igualmente verdade que elas jogam com esses limites, reapropriando-se indevidamente destes, excedendo-os, neutralizando-os, rejeitando-os e deslocando-os do seu sentido habitual e, nisto, mudando a configuração das fronteiras simbólicas de género e empresariado e dando origem a ressignificações que já não podem ser mais reinscritas em versões essencializadas do género e do empresariado.

Gostaria, então, de terminar esta reflexão com o interpelar das duas imagens que convoquei anteriormente – na abertura do capítulo 4 – como as representantes nos contextos

académico e dos média do empreendedorismo³¹⁸: a figura masculina isolada, quando se apresenta uma versão neutra do empresariado, e a figura feminina, “suportada” por uma figura sombra masculina, quando se representa uma especificidade genderizada dessa norma neutra (masculina) do empresariado, devem ser substituídas por uma pluralidade diversa e diferentemente genderizada.

E muito embora nesta reflexão também se faça referência a *homens-outros sombra e véu*, que implicam e são implicados nas subjectividades empresariais, tal é bem diferente do sugerido na fotografia do casal do empreendedorismo feminino. Isto por três razões principais. Primeiro, as figuras sombra são tanto femininas como masculinas, sendo que ambas suportam o protagonismo genderizado de um fazer empresariado, o que é bem diferente de querer destacar uma masculinidade que se sugere “suportar” um empreendedorismo feminino³¹⁹. Segundo, na investigação que aqui apresento os *homens-sombra* são deslocados de uma posicionalidade de centro e reflectidos como efeitos das subjectividades empresariais das participantes e não como figuras centrais, o que acontece à figura masculina da imagem, pois paradoxalmente esta acaba por ter espaço de visibilidade, ainda que desfocada, numa imagem que pretende relacionar-se exclusivamente com uma feminilidade profissional e que tem como alvo específico uma audiência feminina. Terceiro, optar por apresentar figuras sombra na divulgação do empresariado pressupõe, por conclusão desta reflexão, que se incluam, então, todas as outras figuras genderizadas que compõem a teia do empresariado. Tal implicaria compor a imagem masculina-neutra do empresariado com as figuras femininas e masculinas que constituem esse fazer empresariado masculino, sendo que as primeiras já foram inclusive identificadas no estudo de Guerreiro (1996, 1998)³²⁰.

Como consequência desta investigação, diria que ambas as imagens do empresariado pedem uma fotografia de grupo composta pelas figuras *véu-sombra-antítese* privadas e/ou organizacionais diferentemente genderizadas e que constituem o acto de empreender. Fotografia de grupo que serve como resposta subversiva à mentalidade do empreendedor que neutraliza no masculino e específica no feminino e que ao fazê-lo cria uma escala de autenticidade que serve para (inter)ditar o que significa ser sujeito empresarial (cf. Butler, 2004). Uma fotografia de grupo que serve, deste modo, para desnaturalizar o género masculino do empresariado;

³¹⁸ Ver páginas 122-123.

³¹⁹ Expressão que por si só levanta várias suspeições, como aqui já referido, pois ao contrário deste estudo que tenta desessencializar as condições genderizadas que constituem o empreendedorismo, ela acaba por reforçar a sua essencialização pela identificação de uma especificidade genderizada do empresariado associada exclusivamente às mulheres, deixando a neutralidade masculina intocável.

³²⁰ Dai a relevância dada pela autora no seu texto às mulheres dos empresários, não sendo esse o seu propósito inicial de investigação.

contradizer e desessencializar uma versão feminina do empresariado associada exclusivamente às mulheres como os únicos sujeitos empresariais com género que se afastam da norma (masculina) neutra; desestabilizar a ordem social e simbólica do género e do empresariado ao baralhar as dicotomias opressor-oprimido e sujeito-outro; e contribuir para redefinir o empreendedorismo como uma prática sociocultural multiplamente genderizada³²¹.

É neste sentido, e com base nesta rede intrincada de relações de género e poder que constitui o acto de empreender, que na conclusão final deste texto reflectirei sobre as implicações de tal concepção para as políticas sobre empreendedorismo e para as práticas académicas dedicadas a esta área de investigação.

³²¹ Ainda que centrada na figura isolada do empresariado, a campanha do microcrédito do BES (ver <http://www.bes.pt/sitebes/cms.aspx?plg=ee3a9f88-8485-4a3e-b6b1-f0befb3b7d99>, consultado em Julho de 2011) apresenta-nos uma diversidade de estórias do empresariado marcadas pelos percursos de vida da(o)s empresária(o)s que acedem ao microcrédito e que nos permitem desestabilizar a ideia de uma estória única para o empresariado.

“Cenas de Conversação” a propósito do Empresariado e Género
Performatividades (des)genderizadas na construção de uma subjectividade empresarial em
interacção grupal

Na análise discursiva dos grupos de foco proponho-me explorar temas que, de algum modo, já tinham emergido durante as entrevistas, sendo este texto, que agora se inicia, uma forma de dar continuidade, a partir de um outro contexto de produção discursiva, à interpretação desenvolvida no capítulo 6. Isto porque este momento da investigação acabou por se constituir como espaço reflexivo para a criação de convergências e divergências nas experiências de empresariado e de género abordadas nessa outra fase da investigação. Explicitando melhor, a análise discursiva concretizada neste último capítulo procura dar conta da construção do sujeito empresária a partir da *articulação* entre as estratégias discursivas de (in)visibilidade e das posicionalidades de centro e de margem face ao género “mulher” e ao género (masculino) do empresariado, e dois temas transversais à discussão de grupo: os conteúdos associados ao *respeito* e ao (auto)*voluntarismo*; e a oposição ou solidariedade geradas em relação às *mulheres-outras antítese*.

7.1. O respeito e o (auto)voluntarismo: construção discursiva de uma “experiência de conforto” no fazer do sujeito empresária

O uso de conteúdos associados ao respeito e ao (auto)voluntarismo parecem relacionar-se com a tentativa por parte das participantes de suscitar nos seus respectivos grupos o que aqui denomino de “experiência de conforto”: *experiência*, porque é nas constantes tentativas de negociação dos arranjos discursivos paradoxais de género e empresariado, operacionalizadas na reformulação, ajustamento e adequação da interacção grupal, que as participantes esperam produzir uma significação de si que se apresente como consensual e partilhada; *conforto*, porque é na experimentação contínua daqueles arranjos discursivos que elas geram um lugar subjectivo e sustentável para se constituírem no e pelo discurso como empresárias.

Estes conteúdos foram recorrentes nas intervenções das empresárias³²², sendo que o respeito emerge sobretudo associado ao grupo com ligação a um negócio familiar (grupo de foco I) e o (auto)voluntarismo, não deixando de estar presente nas intervenções das participantes anteriores, é particularmente enfatizado pelas empresárias-empREENDEDORAS (grupo de foco II).

³²²Como já aqui feita referência, o voluntarismo e a individualização são temas frequentemente referidos por outra(o)s autora(e)s em trabalhos de investigação em que participam gestoras e/ou empresárias (Brush, 1992; Butler, 2003; Cohen et al., 2000).

Por isso, opto por bifurcar a análise discursiva em função dos temas e percursos profissionais de vinculação das participantes às suas empresas.

7.1.1. O discurso-receita para o respeito que se impõe/conquista: autoridade, meritocracia e formalidade (des)corporalizada

Para as participantes ligadas a um negócio familiar (grupo de foco I) o termo *respeito* torna-se frequente na forma de descrever as suas relações profissionais, internas e externas à organização. Este é enfatizado como valor a impor e/ou a ser suscitado nos outros (colaboradora(e)s, clientes e outra(o)s parceira(o)s de negócio). A sua emergência na dinâmica de grupo acontece logo de imediato quando as questiono se ser mulher influencia os seus quotidianos de trabalho. Tal como registado nas entrevistas, as intervenções imediatas parecem estabelecer uma relação directa da questão formulada com a discriminação das mulheres profissionais, a que se segue uma tentativa de *invisibilidade* do género “mulher” pelo recurso à individualização, autoridade e meritocracia. E é a invocação do respeito que informa que a tentativa de invisibilidade foi bem sucedida, garantindo-lhes, assim, a sua posicionalidade de *centro* no fazer empresariado.

Primeira sequência³²³: “Tem que ser segura. Até que pode estar errada: tudo bem”

Christine: *Eu vou falar por mim. Não falo por mais ninguém. É assim: eu sou quem sou e não altero rigorosamente nada na minha maneira de ser, seja com/ quando estou a, a falar ou negociar com um gerente do banco ou quando estou a falar com o motorista da empresa ou quando estou a falar com um fornecedor. Se eles não gostam paciência. O problema é deles, quer dizer eu não me sinto minimamente afectada por isso, não sei se alguma de vós sente necessidade de se alterar? Mas eu acho que isso depende da personalidade de cada um, quer dizer. Ou da necessidade. Eventualmente da sua própria insegurança (...) Eu pessoalmente nunca senti isso. Eu acho que quem é seguro de si, quem, quem sabe fazer o seu trabalho e numa perspectiva de empresário – permitam-me a expressão – nós por vezes temos que mandar, não podemos dizer: “Olhe, faz favor faça-me isto ou aquilo”. Não, nós temos por vezes que dizer: “Olhe, é assim que eu quero, ponto final”. Ahhh, quer dizer e as pessoas automaticamente respeitam-nos porque sabemos o que fazemos, quer dizer, se nós transmitimos essa segurança porque razões nos havíamos de alguma forma de adular? Acho que não faz sentido*

Sojourner: *Eu acho que é um desperdício de energia (...)*

Suzanne: *Mas uma pessoa tem que ser segura, realmente*

Angelina: *Tem que ser segura. Até que pode estar errada: tudo bem*

Pauline: *Eu se calhar estou num mercado mais, mais masculino. Por exemplo a semana passada fui a uma feira aqui no Porto. Eu fui. E, e ia pelo corredor e ia acompanhada com um senhor e pelo meu pai e de repente passou-me, assim, um pensamento ‘de facto é um mundo de homens, o meu mundo é um mundo de homens’. Portanto eu deveria ser das pouquíssimas mulheres que estavam a visitar a feira, e para a semana vou a outra e sei que isso vai acontecer. Portanto, nessa perspectiva o que talvez a Emília quisesse dizer e eu sinto um pouco isso é/ e, por vezes eu tenho noção que é mais difícil a mim como mulher, não é ser mais respeitada, mas é/e, o meu, o meu/ neste momento eu já estou num patamar diferente, mas o início de carreira foi mais difícil por eu ser mulher porque*

³²³ As sequências dizem respeito à ordem pela qual os excertos escolhidos surgem na interacção dos grupos de foco. Os excertos dos grupos de foco aqui apresentados não obedecem a nenhum sistema estandardizado de transcrição, pois não é meu objectivo cingir as transcrições a uma rigorosa análise conversacional do ponto de vista sócio-linguístico para a qual não me encontro inclusive qualificada academicamente. A título ilustrativo, refiro o exaustivo método de transcrição de Jefferson (referida por Benwell e Stokoe, 2006: 58) em que a autora usa uma versão modificada da ortografia padrão e inclui, entre aspectos diversos, o tempo, entoação, velocidade e a respiração em cada intervenção.

estava a ocupar um lugar que supostamente seria, que se encaixaria mais num homem. Portanto, primeiro porque há sempre aquele primeiro impacto que é a filha do patrão, e portanto veio e está aqui, quer dizer, não é?

Sojourner: *Se calhar também teria se fosse filho. O ser/se fosse filho do patrão*

Pauline: *Mas acho que filho do patrão e ainda por cima mulher no tipo de indústria onde eu estou inserida teve um estigma maior inicialmente. Portanto, eu fui ou tentei sempre ganhar o meu lugar, ganhar o meu posto pelo meu trabalho, pela qualidade do meu trabalho e pela qualidade das minhas decisões. Portanto, eu fui ganhando o respeito de quem trabalha comigo e de quem me rodeia sempre tentando pela competência. E portanto inicialmente eu de facto senti algum (silêncio) algum espanto por parte das pessoas com que lidava mais directamente porque de facto, havia a componente de ser mulher que estava se calhar inserida no, num papel que seria mais de um homem do que de uma mulher. De facto isso foi, foi, foi passando e eu fui ganhando o meu espaço e a minha e a minha, a minha/ o meu lugar e de facto porque sempre tentei ter essa perspectiva de segurança e porque quando tomo uma decisão, mesmo que na minha cabeça eu não tenha cem por cento certeza que aquela é a melhor decisão, e fico com ela até ao fim, defendendo-a até ao fim, seja aquela que for, sejam quais foram as consequências dessa, dessa decisão. Portanto essa é a única perspectiva que eu vejo. E eu falo mais por mim porque estou de facto numa área mais masculinizada e vai continuar a ser porque (quer) se queira quer não, até por, por/ sei lá por, por (em) termos físicos é uma área mais masculina. E daí, por exemplo, eu, entre cento e sessenta/ mulheres na faculdade, entre cento e sessenta homens havia cinco mulheres. Aí se nota que é uma área mais, mais/ Eu ainda a semana passada fui a uma consulta médica e quando o médico me perguntou: 'Engenheira electrotécnica? Aí que estranho, vêem-se tão poucas mulheres'. Porque de facto, mesmo num rapaz novo, num médico novo está lá o bichinho de que não é uma área muito feminina. E portanto só nessa perspectiva é que eu vejo que ser mulher de alguma forma tem alguns entraves ou tenha alguma dificuldade mais em/*

Sojourner: *Mas vai-se esbatendo. Eu há muitos anos/*

Pauline: *Sim, sim*

Nesta primeira sequência, logo se torna presente a tentativa discursiva de individualização e de defesa de uma versão pessoal e psicológica por parte de Christine para se distanciar da questão por mim colocada. As expressões formuladas na primeira pessoa do singular ou o recurso à *personalidade* reservam em si esse intuito e parecem, então, servir para que a participante neutralize qualquer tentativa externa de a engenderizarem para evitar, assim, ser posicionada no lugar de *margem* e de excluída na relação subjectiva com o legítimo sujeito das práticas de *empresariado*. A estratégia de *invisibilidade* do seu género é ainda garantida pelo recurso a um *continuum* de *segurança-competência* concretizado pela autoridade que exerce quando se faz empresária (“numa perspectiva de empresário³²⁴”) e, com isso, constituindo-se como parte do *centro* do seu universo profissional. É através da autoridade que a empresária impede qualquer possibilidade de exposição do seu género na relação assimétrica com o seu interlocutor organizacional, exemplificado sempre no masculino, e, em simultâneo, evita uma construção subjectiva de si como ser estranho àquele lugar de *empresariado*. A autoridade pela imposição da ordem é que traz consigo o respeito pois ela é sinónimo de saber o que se faz e só pode ser conseguida pela segurança que performativamente se demonstra na relação com o outro quando se faz *empresariado*. Por outras palavras, pela autoridade garante-se o respeito

³²⁴ Uma vez que a língua portuguesa se caracteriza por um sistema androcêntrico, pois o género masculino serve como género extensivo indeterminado, não farei qualquer observação sempre que nas declarações das participantes estas fizerem uso desse género extensivo.

porque exercê-la significa ser “seguro de si”, “sabe[r] fazer o seu trabalho” ou “sabe[r] o que fazemos”.

A subjectividade da empresária é, por isso, construída performativamente por oposição a uma outra prática relacional e dependente da vontade do interlocutor que aqui é formulada através de um pedido (“olhe, faz favor faça-me isto ou aquilo”). Ora é neste “*faz favor*” que parece ficar prisioneira a forma genderizada da mulher como “falta” pela suspeita de legitimidade no direito de impor uma ordem. Por consequência, essa prática de “pedir” não deve ser adoptada por esse *eu* que, agora se metamorfoseia num *nós* (“nós por vezes temos que mandar; “nós temos por vezes que dizer”). O pronome pessoal “nós” parece conter simultaneamente o *nós* de “mulheres” que se quer *fazer* excluir e o *nós* de “empresárias” que se quer *fazer* ser. Por outras palavras, o “*nós*” que une todas as participantes neste *desfazer* do seu género e na sua constituição como *centro* do empresariado. Com esta deslocação do pronome pessoal singular para a sua forma plural, a intencionalidade discursiva parece inscrever-se na tentativa de tornar esta versão do *fazer empresariado* partilhada e consensual. A perspectiva que fica, então, de fora e à qual este “*nós*” não pode associar-se é aquela que não ordena mas pede, que suscita a incerteza na aceitação dessa prática e que fica condicionada à vontade do seu interlocutor organizacional e à liberdade de este (o gerente do banco, o motorista, o fornecedor) se relacionar com esse pedido e com “aquela que pede” como legítimos ou não legítimos. Inversamente, a prática que se assume “numa perspectiva de empresário” é a que se exerce na forma impositiva e essa é também, pela valorização que lhe é dada, o *centro* da significação do sujeito empresarial.

Contudo, esta performatividade, consensualmente partilhada entre as participantes, é confessada como sendo conscientemente encenada no espaço organizacional, desvalorizando-se o seu carácter de autenticidade pois “até se pode estar errada, tudo bem”. Inerente a esta performatividade deixa de ser relevante a certeza de saber o que se faz ou se impõe que se faça. Emerge, por conseguinte, o consenso entre as participantes de que o importante neste *fazer empresariado* é, então, jogar o jogo do género, mesmo que se saiba que é um jogo sem fundo de verdade mas do qual depende paradoxalmente a sua afirmação e reconhecimento enquanto sujeito empresarial “autêntico”. Para o conseguirem é, assim, forçoso que joguem com essa ficção sócio-simbólica, tornando *invisível* o seu género de mulher e reapropriando-se indevidamente de significações presas a uma certa masculinidade neutralizada, inscrita na segurança, competência e autoridade.

Se Christine e Pauline partilham uma performatividade discursiva do *fazer empresariado* por uma (auto)segurança inquestionável que se encena, é todavia diferente para Pauline a forma como o respeito demonstrado pelos outros é alcançado. Ao contrário de Christine que o garante pela autoridade, aquela alcança-o “pela competência”. Nesta declaração, parece-me ser de relevar uma dimensão temporal que lhe permite empurrar para um tempo passado a sua visibilidade e condição de *dupla margem* enquanto “mulher” e “filha de empresário” e dar conta da sua metamorfose de género pela competência e consequente aceitação da sua posicionalidade de centro “num papel que seria mais de um homem do que de uma mulher”, ou seja, num empresariado cujo género é tornado *visível* como masculino. A visibilidade do género neste contexto é também de extrema relevância para a constituição da subjectividade empresarial de Pauline porque é ela que lhe permite de uma forma contrária ao movimento discursivo anterior tornar-se visível enquanto mulher, mas enquanto uma mulher-excepcional e que habita num contexto de género que não lhe é próprio e, portanto, enquanto um sujeito diferentemente e singularmente genderizado. O respeito é, portanto, a prova dessa metamorfose e aceitação da sua posicionalidade de *centro* conquistada nesse *fazer* masculino que constrói simbolicamente as práticas e o sujeito do *empresariado*. Uma posicionalidade de centro que é reforçada por essa produção de excepcionalidade. A invisibilidade do género de uma posicionalidade de dupla margem é auxiliada por Sojourner quando desvaloriza a posicionalidade de margem de “filha” ao neutralizá-la por equivalência à versão masculina e pela sua reafirmação por recurso ao efeito de uma temporalidade que defende como apagando as diferenças de género (“Mas vai-se esbatendo. Eu há muitos anos”).

Paradoxalmente, o respeito pela meritocracia e o respeito pela autoridade evidenciam simultaneamente a condição *outra* do género “mulher/feminina” como “falta” a que surgem interditas a competência e autoridade como significações “próprias” porque simbolicamente masculinas. É, então, aqui que se instaura a ambiguidade discursiva da construção das suas subjectividades, em que a condição de *margem* parece estar sempre à espreita de se tornar presente, bem como a *visibilidade* do género desse *outro impróprio* para reclamar e ser aceite no *centro* (do empresariado). A expressão clara dessa ambiguidade na construção discursiva das suas subjectividades é a consciência de um acto que se encena e que as produz como empresárias e ao qual não interessa o valor de “verdade” mas o efeito alcançado e, com ele, o alcance “daquela que age com segurança” à condição de sujeito empresarial.

O movimento de *invisibilidade* do género “mulher” no espaço organizacional alcançado pelo respeito assume igual evidência na segunda sequência que se inicia novamente com Pauline. Contudo à *invisibilidade* do seu género através do respeito num contexto organizacional que se expõe como masculino é contraposto uma *visibilidade* desejada de si enquanto mulher na intimidade privada. Aqui, ela engenderiza-se com *gosto* para se fazer “mulher”, a mulher que não pode ser no mundo masculino onde é apenas empresária, porque ser mulher nesse contexto masculino é assumir a sua posicionalidade de *margem*: uma mulher que se define por uma feminilidade assente no contínuo frágil-protegida-dependente-privada.

Segunda sequência: “Gosto muito de ser mulher” versus “eu acho que me ponho a pé!”

Pauline: *Mas eu acho que se há coisas de facto/Eu ainda que esteja num mundo de homens e faça por me respeitar num mundo de homens em termos de trabalho/*

Christine: *Gosta de ser mulher*

Pauline: *Gosto muito de ser mulher. Portanto. E, e há coisas que eu continuo a atribuir a um (homem)/ há determinadas tarefas que eu vou toda a vida, fui educada assim em termos familiares. Sei lá se eu um dia estiver com o meu marido na cama e ouvir um ladrão lá em baixo, quem tem que se levantar é ele, não sou eu (risos das intervenientes). Quer dizer, há coisas que eu continuo a atribuir ao homem e não à mulher por uma questão de (pausa) física*

Sojourner: *A minha mãe educou os meus irmãos a fazer exactamente o que nós fazíamos/*

Pauline: *Mas sei lá, por exemplo, há, há tarefas que, que, que por porte físico eu acho que são mais atribuíveis ao homem. Sei lá, rachar lenha, carregar com pesos, ou coisas desse género/*

Sojourner: *Isso já tem que ver com a tal estrutura/*

Suzanne: *Mas olhe que eu por feição, se eu vir um ladrão, eu acho que me ponho a pé!*

Sojourner: *Eu também!*

Com esta deslocação (“Gosto muito de ser mulher”) Pauline remedeia a subversão operada pela sua performatividade enquanto empresária no espaço público masculino onde transgride os significados e fronteiras de género e permite-se constituir como guardiã da diferença e da relação simbólica assimétrica entre géneros. Fá-lo a partir de um discurso heteronormativo que aqui se formula na díade essencializada de protegida-protector, sendo este protector corporalizado numa masculinidade privada para a qual se reenvia a força física e a agência. Contudo, esta díade é colocada sob suspeita por Suzanne que quer trazer para este espaço a subversão dessa ordem de género, afirmando a igualdade entre géneros e uma posicionalidade de centro pela reclamação para a constituição de si da agência atribuída ao masculino: “eu acho que me ponho a pé!”.

Os lugares privados das empresárias e os lugares públicos do empresariado são, assim, em simultâneo, subvertidos e reproduzidos para que as participantes se possam constituir como sujeitos empresariais: subvertidos porque, baralhando os significados de género, reclamam a igualdade no empresariado, empurrando para o contexto privado a diferença e assimetria de

gêneros e/ou alargando essa igualdade também a este último; reproduzidos, porque essa reclamação de igualdade é sempre feita a partir da reapropriação *indevida* de significados masculinos e/ou porque continuam a celebrar a persistência da diferença assimétrica no espaço privado.

Por último, na terceira sequência, quero ilustrar a relação entre o respeito que se quer ter e o corpo feminino e nisto o lugar de estranheza que lhe é reservado no contexto organizacional. Nela surge articulada uma temporalidade que cria a distintividade entre dois sujeitos empresariais a partir da condição etária. Isto porque as empresárias Suzanne e Sojourner tornam *visível* o género mulher associado ao acto discriminador e com ele intersectam a idade como uma linha divisória identitária entre as empresárias mais jovens e as empresárias mais velhas, dando origem a diferentes formas de (des)engenderizar o empresariado: as primeiras tornam o género invisível nesse fazer, bem como os constrangimentos socioculturais que advém da sua constituição enquanto seres outros deste contexto masculino; e as segundas tornam *visível* o paradoxo entre o género da mulher que faz empresariado e o género deste último e, ao fazê-lo, revelam os constrangimentos socioculturais que daqui resultam.

Terceira sequência: temporalidades, gerações e o corpo feminino que se (des)cobre

Suzanne: Eu não sou propriamente da geração destas senhoras que são mais novas. Já trabalho há muitos anos: trabalho há quase trinta anos. E portanto, e, e também tenho-lhe a dizer que se eu não senti algum estigma por ser mulher empresária, se hoje em dia isso está muito mais apagado, quando eu comecei a trabalhar com vinte e dois anos era bem mais complicado

Sojourner: Era muito complicado

Suzanne: Eu não pensasse que chegasse a um banco e que conseguia – sei lá – negociar com eles de uma maneira como negociaria um homem, e que também realmente tive oportunidade de dizer assim: “Ai sim, olhe quando abrir um banco privado, eu também vou ser a primeira a mudar de banco”. E nesse dia, e quando abriu o BCP, eu fi-lo. Ai, isso não tenho a menor dúvida. Também, realmente (risos), sou bem mulher nesse aspecto. As vinganças servem-se a frio

Sojourner: Sem dúvida

Suzanne: Claro que sim. E, também se me perguntasse se eu me visto de maneira especial para fazer negócios, não visto. Mas que me visto de maneira especial para trabalhar visto. E que se hoje em dia, por exemplo, e pode-se não considerar isso tão importante, acho que quando eu comecei a trabalhar as pessoas eram muito com uma educação muito mais primária – os empregados da empresa – e se eu aparecesse para lá de mini-saia e de blusas cavadas quer dizer é que, com, era muito mais difícil de me fazer respeitar do que aparecer vestida de um aspecto muito mais formal

A esta tentativa de dar visibilidade ao paradoxo acima referido acresce a necessidade por Suzanne de subverter o domínio masculino do empresariado a partir de uma posicionalidade de margem que agora significa agência e poder. Tal ocorre quando a participante resolve inverter a relação com um interlocutor (o banco) que a diminuiu como mulher, fazendo-o a partir de termos conotados negativamente e associados a uma feminilidade vingativa. Contudo, a ambiguidade torna-se também presente na intervenção de Suzanne quando se opera igualmente

a *invisibilidade* do género mulher ao empurrar o acto discriminador nos espaços de trabalho para um período temporal passado, tal como o fez Pauline na primeira sequência, e defender implicitamente o encobrimento do corpo feminino como forma de alcançar o respeito e, com ele, o reconhecimento no espaço organizacional. A visibilidade do seu género que conflitua com aquele que se quer fazer respeitar é, assim, resolvida pela formalidade (no vestir) que cobre esse corpo interdito e estranho de mulher, tornando-o invisível por um processo de homogeneização e dessexualização no contexto onde a empresária pretende ser aceite como centro. Na última intervenção de Suzanne, a construção do sujeito empresária faz-se performativamente pelo corpo que se (en)cobre (“vestida de um aspecto muito mais formal”) por oposição a um corpo que se descobre (“mini-saia e de blusas cavadas”). Contudo, é também pela minoração desse outro que lhes descobre o corpo que Suzanne resolve a sua posicionalidade de margem como mulher no empresariado.

De uma forma geral e alicerçada transversalmente nas várias sequências, penso ser possível dizer que o respeito tem sobretudo como fim último a autoridade que se quer impor ou conquistar e que garante a estas empresárias ligadas a negócios familiares a sua autonomização e distintividade de uma posicionalidade de *dupla* margem: a de “mulheres” e de “filhas de empresários”. E atendendo inclusive à ordem das sequências produzidas na dinâmica de grupo, parece-me ser através de um movimento discursivo de *desgenderização*, que assume forma pela posicionalidade de *centro* que se quer ocupar e pela *invisibilidade* a que se remete o género “mulher”, que as participantes alcançam o respeito e acedem à condição de sujeito empresário, *engenderizando-se* agora pelo recurso indevido a uma certa masculinidade (aquela associada à autoridade do fazer empresariado). Todavia, nestes movimentos discursivos, instaura-se a ambivalência na construção das suas subjectividades, pois a condição de *margem* parece estar sempre à espreita de se tornar presente, bem como a *visibilidade* do género desse *outro* que não é considerado *próprio* para reclamar e ser aceite no *centro* (do empresariado), sendo por vezes usado para ressignificar o próprio centro do empresariado como o faz, aliás, Suzanne.

É nesta liminaridade simbólica e discursiva entre o género que se espera das participantes e o género que elas fazem quando fazem *empresariado* que se opera uma performatividade de resistência não oposicional à armadilha de género e ao lugar que nela lhes foi reservada, pois neste *desfazer* do género mulher e na tentativa nunca totalmente realizada de se *fazer* sujeito empresarial destabiliza-se a ordem de género e ressignifica-se o empresariado.

7.1.2. “Tão poderosas, não é?”: a “luta” e “a atitude do querer” mas “às vezes, até me sinto mal”

Logo no início da dinâmica do grupo de foco II (constituído pelas empresárias-empREENDEDORAS) e por iniciativa das participantes emerge espontaneamente uma construção genderizada dos seus espaços e relações profissionais como sendo enformados por uma cultura masculina (Charlotte: É um grupo de risco (...) pelo facto de sermos mulheres; Louise: “E acho que as mulheres empresárias/ não há muitas vezes o hábito de ir almoçar fora, de jantar fora (...) de ir ao futebol, de ir em conjunto e nesses contactos geram-se/; Beatriz: Negócios) e, por isso, uma construção das suas subjectividades como *marginais* a essa cultura ao trazerem para o discurso a sua condição de “mulher”. Este *outro* em que se posicionam é todavia subversivamente negado constituir-se como *falta*, deslocando-se essa mesma *falta* para a construção das organizações como sendo desajustadas das suas experiências genderizadas. Contudo, apesar desta *engenderização* dos espaços e sujeitos organizacionais/empresariais criar algum consenso, rapidamente a interacção discursiva sofre uma inversão abrupta para intervenções que não dão continuidade à *visibilidade* do género (o das empresárias como mulheres e o das práticas empresariais como masculinas). Com esta inflexão discursiva surgem intervenções que intencionalmente neutralizam e desvalorizam essa *engenderização* das práticas e contextos empresariais através do recurso a uma linguagem eficiente, abstracta e próxima daquela que caracteriza os discursos institucionalizados sobre empreendedorismo (Adelaide: “Gostava de retomar a palavra risco. Há uma escala de risco/primeiro é o risco do projecto – saber se vai correr bem, mal. Depois risco do sector, hoje em dia muito voltado para altas tecnologias. Depois, hoje os projectos têm validade muito curta”).

Como efeito desta alteração interaccional e discursiva e em convergência com o que me parece ter acontecido na dinâmica das empresárias ligadas a um negócio familiar, também neste grupo de empresárias-empREENDEDORAS a construção das suas subjectividades empresariais se faz, em parte, por um discurso prevalecente de rejeição e negação do género como factor diferenciador do *fazer empresarial*. No entanto e dando continuidade à mentalidade do empreendedor discutida no capítulo 6, este discurso assume particularmente forma nas intervenções destas participantes através de significados que interpreto como remetendo para um chapéu de significação relativo ao (auto)voluntarismo. É pela construção discursiva e interactiva do sujeito empresária através do (auto)voluntarismo que as participantes recusam e resistem activamente a ocupar a posição de vítima, a qual remete para uma

significação de passividade, minoração, impotência e resignação. Daí que a performance discursiva que invista na denúncia e no reconhecimento das relações de desigualdade de género em contexto profissional e organizacional seja frequentemente silenciada porque reconhecer a discriminação é interpretado como significando, do mesmo modo, o aceitar dessa condição de *falta* e de incapacidade de agência por parte do género “mulher” enquanto sujeito empresária. Para o efeito, arrisca-se inclusive a naturalização da própria discriminação de género (Madeleine: “Se eu nasci mulher e o outro homem/(...), mas, para mim o que é natural não é discriminação, porque é natural”). De um outro modo, o discurso de rejeição da discriminação e crente no voluntarismo assume forma pelo enaltecimento das mulheres como suplemento relativamente a um referente masculino, ou seja, por uma performatividade de excesso na masculinidade pela qual paradoxalmente se neutraliza a discriminação de género (Charlotte: “E como as mulheres, se quiserem, até são melhores que os homens, então, não há essa diferença”).

Portanto, a dinâmica interaccional organiza-se de modo a tornar prevalecente um discurso voluntarista e de rejeição da discriminação de género e a silenciar aquele de denúncia da desigualdade de géneros e da genderização das práticas empresariais. Este silenciamento não é todavia total, porque ambos os discursos acabam por ser ambigualmente usados em função das interações discursivas para performativamente se construírem as subjectividades empresariais das participantes. Ambiguidade, aliás, que é constitutiva do discurso prevalecente de neutralização de uma versão genderizada dos sujeitos e práticas do empresariado por recurso ao voluntarismo pois se, por um lado, este assume forma a partir de um sujeito desgenderizado que apenas recorre à sua “vontade de querer”, por outro, a sua forma constitui-se a partir de uma visibilidade do género “mulher” que se faz a partir de uma performatividade de excesso na masculinidade, ou seja, pelo enaltecimento das mulheres como mais capazes que os homens. É a forma contraditória e ambivalente como os discursos de género são usados pelas e entre as empresárias para produzirem as suas práticas empresarias e o sujeito empresária que espero ilustrar com as próximas sequências escolhidas. Na primeira sequência que apresento destaca-se uma interação de grupo que explicitamente recusa a posicionalidade genderizada da “mulher-vítima”: dizer-se empresária é negar a sua posição de mulher inscrita na passividade, na impotência e na submissão aos constrangimentos profissionais e pessoais.

Primeira sequência: “*não somos umas coitadinhas*”

Glória: *Pois, eu ia dizer exactamente isso, é que quando nós temos uma aptidão eu acho que não há risco, é entrar mesmo no projecto, é entrar com a camisola e dar o máximo/Eu faz-me alguma confusão dizer que não temos apoio, eu ia dizer e o homem empresário, tem apoio? De quem?*

Charlotte: *Nós não precisamos de apoio em específico porque nós não somos umas coitadinhas. Não tivemos foi oportunidades no passado por uma questão de educação, o nosso passado foi diferente por uma questão de educação, de religião/*

Glória: *Exactamente*

Madeleine: *Eu peço desculpa, mas eu não estou de acordo com isso também*

Charlotte: *É?*

Clementina: *Eu acho que todos temos as mesmas oportunidades*

Charlotte: *Mas quer dizer, as mulheres de facto foram colocadas num patamar diferente*

Madeleine: *Deixaram-se colocar nesse patamar*

Charlotte: *Por isso se calhar agora/*

Madeleine: *Eu continuo a achar que nós temos aquilo que queremos e aquilo por que lutamos*

Glória: *Exactamente*

Charlotte: *Mas eu não quero/*

Louise: *Agora não é a mesma coisa que/ provavelmente se eu tivesse herdado uma empresa dos meus pais, era mais fácil/*

Augusta: *Olhe, eu não quis, por exemplo*

Madeleine: *Não! Mas olhe provavelmente não conseguia fazer o que fiz, portanto até certo ponto/eu costumo dizer, se quisermos considerar que neste caso eu não herdei, há males que vêm por bem. Porque obrigou-me a trabalhar mais*

Glória: *Exactamente*

Madeleine: *Portanto, acho que, o princípio/*

Glória: *Deu-lhe prazer...*

Madeleine: *Eu acho que é este o princípio do empreendedorismo, é a atitude do querer/ a partir daí/quer dizer, há ajudas, óptimo, vamos aproveitá-las, não temos ajudas, vamos nós tentar encontrá-las se acharmos que precisamos delas*

A resistência à condição do *outro*, nesta tentativa de negação de uma associação à fragilidade e à inferioridade que a categoria mulher parece conter, é logo exposta na afirmação “nós não somos umas coitadinhas”. Nesta intervenção de Charlotte, joga-se numa mesma operação discursiva a gestão da *visibilidade* e *invisibilidade* do género da condição desse *outro*, pois para que a resistência possa ser concretizada é necessário antes de mais tornar visível a *engenderização* desse *nós* como mulheres que, contudo, reserva já em si uma intencionalidade inversa, ou seja, aquela de neutralizar a condição desse outro construído de forma negativa (“coitadinhas”). Por outras palavras, o que se quer colocar de fora do sujeito empresária é a sua posição discursiva de discriminada, pois aceitar esta posição é constituir-se como vítima sem capacidade de agência. Por isso é que a *visibilidade* de género que eventualmente poderá conter o pronome pessoal plural “nós” é feita para estrategicamente se desvalorizar essa mesma *visibilidade* e, com isso, desconectar-se desse seu género, neutralizando-o e remetendo-o para a *invisibilidade*.

Contudo, a ambiguidade nesta gestão da *(in)visibilidade* do género mulher como o género das empresárias – e, por consequência, a sua posicionalidade no discurso como sujeitos discriminados e passivos – permanece (“mas quer dizer, as mulheres de facto foram colocadas num patamar diferente”) quando em interacção emerge, por parte de Madeleine, uma declarada intenção de anular qualquer assimetria de géneros no contexto empresarial (“nós

todos temos as mesmas oportunidades”). Madeleine parece-me, assim, dar continuidade a essa tentativa de neutralização desse “nós”, sobretudo do *nós* que se excede no “princípio empreendedor” e que afasta inclusive a hipótese levantada por Louise de valorizar outros organizacionais que também partilhem o acto empreendedor, pois enquanto herdeiros da “empresa” são excluídos desse excesso de autodeterminação: a “vontade de querer”. O “nós” que inicialmente parece envolver todos os géneros (“nós” todos) num contexto homogéneo e desgenderizado (“temos as mesmas oportunidades”), é depois usado para se constituir como sujeito desse voluntarismo e, por inerência, para diferenciar entre um sujeito que quer e luta e que por isso é constituído como empreendedor e um *outro* que fica aprisionado na sua posicionalidade genderizada de “coitadinhas” e que, portanto, fica de fora desta construção discursiva e psicológica do empreendedor e das práticas de empreendedorismo. Um ficar de fora que se constitui como exclusivamente da responsabilidade daquelas que se “deixaram(-se) colocar” nessa condição de discriminadas. Desta sequência, e numa oscilação constante entre reconhecer e negar a discriminação de género, e com ela a de tornar (in)visível as dificuldades das mulheres no empresariado, acaba por prevalecer a constituição de diferentes sujeitos (des)genderizados: as *empresárias*, figuras individualizadas e, por isso, desgenderizadas, imunes à discriminação de género porque auto-determinadas e agentes no acto de empreender; e as mulheres que ocupam uma posicionalidade de margem porque aceitam passivamente constituir-se como alvo da discriminação de género e, por isso, a quem é atribuída a responsabilidade do próprio acto discriminatório por aceitarem passivamente o lugar de vítimas, tornando, por consequência, invisível a própria ordem de género que gera a discriminação.

É na segunda sequência, organizada em três momentos de interacção discursiva, que Glória expõe abertamente as relações de poder entre géneros, a partir de uma prática ritualizada e convencionada.

Segunda sequência: poder, masculinidades-véu e a “esposa de empresário”

Glória: *Eu sinto que é a mesma coisa quando nós traçamos/ traçamos? Eu acho que traçado não está nada bem/ eu acho que ninguém diz assim “eu quando for grande vou ser empresária”, isto foi todo um percurso desde o início, uma opção muito simples que tomámos E outros seguem o caminho de, de, eu sei lá, da medicina / porque marram, enfim., então, nós arranjamos um projecto que nos dá muito prazer e acho que pretendemos isso /eu às vezes tenho alguma, faz-me alguma aflição, porque eu, eu às vezes tenho que recuar para dar oportunidade aos homens [risos] /eu acho que é uma questão de hierarquia, quer dizer, quer dizer, nós às vezes até sentimos que a esposa não quer andar à frente do rei e há um protocolo, não, é? E eu acho que às vezes sinto também, eu vou atrás porque a minha posição social/ mas não é atrás no sentido de atrás no comportamento ou nas atitudes/Eu não sinto que nada fecha as portas à mulher/ Porque acho que nós tomamos conta do espaço, do poder e não sei quantos que, às vezes, até me sinto mal, não é?*

Beatriz: *Eu nunca me sinto mal/ (fala para o lado)*

Glória: *Portanto, de estar à frente, não é?*

Madeleine: *Fazemos de conta que eles ganham mas de facto quem ganha somos nós, não é?*
Charlotte: *Exactamente, exactamente*
Glória: *Exactamente*
Beatriz: *Não. Aliás, eu nunca me pus nessa posição. Eu não estou a avaliar o que é que à partida a minha posição social ou a minha interpretação de um facto vai pôr em risco a posição de outra pessoa. Não faço essa leitura, se calhar agora vou estar mais atenta [risos] para a próxima! Eu nunca pensei nisso, quer dizer, acho que/naturalmente, sei fazer esse tipo de leituras*
Adelaide: *Pois, nós não as fazemos, mas os outros fazem-nas e às vezes obrigam-nos, enfim, a responder ou a tentar responder a perguntas para as quais nós nunca, nunca enunciamos a pergunta, não é? No nosso caso somos três sócias e de facto há sempre/*
Beatriz: *Desculpe, três mulheres?*
Adelaide: *Somos três mulheres. E portanto, a pergunta surge sempre. "Porquê três mulheres?"/*
Glória: *Que raio de pergunta/*
Adelaide: *Como é que eu respondo a isto? Quer dizer [risos] não faz sentido se fossem três homens, não fariam de certeza a pergunta, não é? Portanto, porque é que é uma coisa tão bizarra quanto isso? Eu também acho que de facto não precisamos/(...) e portanto a nossa capacidade de dar resposta ou de intervir é a mesma, não é? Agora quando do outro lado há fundamentalmente uma lógica de fechar (...)*
Madeleine: *Fazem falta aqui alguns homens [risos]*
(...)
Glória: *Mas vocês no vosso meio, no vosso espaço, vocês não se sentem assim diferentes, únicas, não é?*
Beatriz: *Ah?*
Charlotte: *Eu não conheço esse/*
Glória: *Tão poderosas, não é?*
Madeleine: *Não. Eu não tenho sentimentos desses. Em absoluto*
Glória: *Não, muito simples, mas muito simples. Quer dizer, vocês não sentem assim, eu sou eu, não é?*
Olimpia: *Isso sim! Sou muito mais eu*
Glória: *Não é? Fico tão infeliz quando às vezes, de ver "ai meu Deus, porque é que as pessoas reagem assim tão mesquinhas, mas porquê?". Nós sentimo-nos tão já a frente daquele comportamento, daquela forma de estar*
Madeleine: *Ah sim! Por esse lado!*
Glória: *Tão seguras!*
Madeleine: *Mas também é preciso saber gerir esse processo, não é?*
Olimpia: *Não nos desprezarmos nem desprezar*
Glória: *Não, não, não!*
Olimpia: *Eu consigo entender o meu valor como pessoa no meio disto, portanto, nós as mulheres também sentimos esse valor e não precisamos de por sexos nisso, ou de ser mulher*
Glória: *Claro, exactamente*
(...)
Glória: *Eu em início de actividade (...)/já tinha, então, um projecto com o meu namorado ah,/e quando foi para dar início à actividade, sabeis qual foi a minha ignorância? Foi assim: "tens que ser tu" (risos)*
Charlotte: *Mas achava que o processo legal, tinha que ser o homem?*
Adelaide: *É natural/*
Glória: *Era natural/*
Adelaide: *Era tido como natural (encolhe os ombros)/*
Madeleine: *É, é*
Glória: *portanto, isto está na nossa cultura, na nossa raiz ou não está? Eu empresária? Eu, mulher? E ele: "Não, tens que ser tu". Perguntam-me por que é que eu tive essa atitude? Não sei, quer dizer*
Adelaide: *Se era o que se fazia/(...)*
Beatriz: *Ah, então, tem que agradecer ele não ter tomado uma posição. Senão hoje não era empresária, Era esposa de empresário (risos)*

No primeiro momento, Glória mostra como a posição de *margem* da empresária é performativamente construída como uma cerimonia na qual se participa coniventemente (cf. Gherardi, 1995; Bruni et al., 2002a) e que se constitui como uma encenação no teatro social (e organizacional) de forma a zelar pelas aparências hierarquizadas do género mas cuja função é

meramente figurativa. “Recuar” e “ir atrás” porque é a sua posição social genderizada é também permitir (“às vezes”) que “os homens sejam homens”, ou seja, deixar que estes se constituam como masculinidade-véu do empresariado e do poder, territórios, contudo, construídos discursivamente como espaços agora reapropriados pelas mulheres. Por isso, deixar que os homens vão à frente não implica que as empresárias fiquem atrás “no sentido de atrás no comportamento ou nas atitudes/”, ou seja, que não deixem de ser elas próprias a assumir esse lugar dianteiro no quotidiano das suas empresas. Este é um ritual compreensível para outras empresárias que, deste modo, o naturalizam, não havendo necessidade por parte de Glória em desenvolver uma argumentação justificativa de um poder que é naturalizado como masculino e de uma posicionalidade de submissão que, de forma inversa, se toma como adquiridamente feminina.

Nestas negociações e conivências com as posições sociais de género, é no entanto defendida a possibilidade da sua transgressão nas práticas quotidianas de empresariado. Quando a empresária opera discursivamente a construção da sua subjectividade no inverso da sua *engenderização* como “mulher” ao constituir-se através de uma activa participação no círculo do poder e, portanto, como *centro*, ainda que tal transgressão da ordem simbólica dos géneros possa causar um certo desconforto (“às vezes até me sinto mal”). Este *faz-de-conta* que é “mulher” na relação com os homens, remetendo-se para a *invisibilidade* nas práticas de *empresariado* e com isso confinando-se ao seu lugar social de *margem*, é todavia atenuado pela sua frequência: “às vezes”. O que quer dizer que a participante se constitui sobretudo como empresária pela transgressão dessa ordem simbólica de género ao assumir a posição de véu, que simbolicamente é um lugar masculino e, com isso, *desgenderizando-se* novamente dessa posição de mulher. E é neste ambíguo *vai e vem* de *engenderização-desgenderização* que mais uma vez se constrói a empresária.

Contudo, o jogo pode ser diferentemente negociado como lembra Beatriz que, definindo-se por uma performatividade de resistência à normalização do empresariado e do poder através de um véu-masculino, abre, assim, espaço para que outras participantes introduzam, ainda que hesitantemente, a denúncia de um tratamento diferenciado da sua actuação enquanto empresárias porque mulheres, como são disso exemplo as intervenções de Adelaide. Esta última versão é todavia desestabilizada pela falta sentida dos homens no próprio grupo de foco e enunciada por Madeleine como uma forma de desvalorizar esse reconhecimento da localização diferenciada das mulheres no empresariado a partir de uma condição de outridade e de

neutralização da excessiva atenção dada a essa diferença e associada directamente ao próprio estudo. Os homens tornam-se, por isso, figuras cuja falta é sentida porque ajudariam a neutralizar esse resvalar da conversação para um assunto menor como é a visibilidade das mulheres no empresariado e a credibilizar o próprio estudo.

No segundo momento, Glória vem, então, destacar a agência e protagonismo das empresárias através do termo “poderosas” contrariando a sua intervenção precedente e a posicionalidade de margem, ainda que simulada, a que reservou as mulheres, e a si própria enquanto sujeito genderizado, nas relações privadas e de trabalho com os homens. Exposição que não só a(s) retira de uma posicionalidade de margem como lhe(s) garante a sua excepcionalidade enquanto sujeitos diferentemente (des)genderizados: desgenderizados do feminino submisso e engenderizados pelo poder masculino. Uma exposição que acaba por se fazer agora pelo excesso, sem necessidade de explicação e sem receio o que gera perplexidade no grupo. Tal exposição sem rodeios da reapropriação do poder (masculino) torna-se excessiva porque desnormaliza e inverte a relação de poder anteriormente afirmada ainda que reconhecida como uma ficção ritualizada dos géneros. É por isso necessário que na exposição desse excesso por reapropriação do masculino que produz o sujeito empresária se contenha esse mesmo poder relacionando-o novamente com o discurso já consensual de autodeterminação e agência face à condição de mulher-vítima-discriminada. Aliás, um poder-simples contido numa humildade quase samaritana que converge com a simplicidade distintiva do fazer empresariado argumentado pela mesma participante no início da sequência. E é esta simplicidade que paradoxalmente normaliza a excepcionalidade do sujeito empresária e do acto empreendedor e os desloca, assim, dos constrangimentos da armadilha de género.

Num último momento, Glória ainda se explica a partir de duas versões de si enquanto sujeito (des)empresarial marcado pela temporalidade: aquele do passado que aceita a sua condição de género *na margem e na invisibilidade* e aquele do presente que avalia criticamente a sua experiência genderizada passada, e, embora hesitantemente, que acaba por desnaturalizar esse rosto empresarial masculino (“portanto, isto está na nossa cultura, na nossa raiz ou não está?”). A demarcação de um tempo passado e/ou uma certa ironia em forma de autocritica permite simultaneamente reconhecer e recusar o empresariado como “natural”/mente masculino, sem que tal reconhecimento as deslegitime enquanto empresárias num tempo presente. É nesta sequência que as empresárias também se separam de um outro organizacional: “mulher de empresário”. Por isso, e tal como corrido nas entrevistas, através

desta distinção, as participantes operam uma desconexão das suas subjectividades empresariais do masculino e reforçam a sua (auto)determinação por oposição a um outro definido por dependência e prolongamento desse masculino. É a para este outro organizacional que é deslocada a posicionalidade de margem e a visibilidade de seu género porque antes de mais se constitui como “mulher de” secundarizando-se ou retirando-lhe a possibilidade de ser tornada inteligível como sujeito do empresariado.

É nesta ambiguidade e no uso dos diferentes movimentos discursivos de *engenderização-desgenderização* que as participantes constroem, portanto, as suas subjectividades como legítimos sujeitos empresariais e, mais uma vez, se reforça a sua condição discursiva híbrida e liminar.

7.2. As empresárias e as “mulheres-outras antítese”: a performance discursiva na construção de diferentes sujeitos (des)organizacionais

Tal como ocorrido nos registos discursivos produzidos em contexto de entrevista, da interacção entre as participantes e em ambos os grupos emergiu uma construção discursiva prevalecente e essencialista da mulher fundada na sua natureza conflituosa, “ruidosa”, frágil e fútil, remetida em particular para o contexto das relações de poder entre aquelas e as suas funcionárias. Ao agrilhoar incondicional do género mulher a esta natureza absoluta e/ou negativa, aliou-se a sua sobreposição ao *continuum* simbólico “mulher-mãe-família” que permitiu às empresárias classificar as mulheres como seres indisponíveis para os contextos profissionais e organizacionais. Face a esta representação do género “mulher” exterior e dissociável das subjectividades das empresárias, pareceu-me que se dava conta de sujeitos genderizados diversos e separados. Alicerçadas nesta construção discursiva assimétrica das mulheres para as quais volto a usar a metáfora das *mulheres-outras antítese*, as empresárias criam, então, espaço discursivo para a sua própria fuga da armadilha de género, deslocando o género mulher para fora de si e para dentro da significação destas últimas. Neste movimento discursivo opera-se, então, em simultâneo, a *desgenderização* das subjectividades das empresárias e a *engenderização* das *mulheres-outras* no género “mulher” e, com isso, a constituição das primeiras como *seres organizacionais* e das segundas como *seres desorganizacionais*.

No entanto, sendo este o discurso prevalecente, outra versão minoritária e não consensual sobre a relação de poder entre as empresárias e as *mulheres-outras antítese* tendeu também a emergir na interacção entre as participantes quando se situou a relação no contexto

do quotidiano profissional. Nesta versão, a natureza e/ou as circunstâncias deterministas destas *mulheres-outras antítese* são empaticamente invertidas e/ou explicadas e a relação discursiva criada é aquela de valorização positiva e de solidariedade. A voz discursiva que se assume como defensiva e solidária procura explicar essas *mulheres-outras antítese* recorrendo a uma argumentação que lhes dá uma narrativa e uma história pessoal, humanizando-as e resgatando-as da inscrição abstracta e sem necessidade de fundamentação a que as condena o discurso prevalecente. Nesta versão discursiva minoritária “a historia que se conta” produz as *mulheres-outras antítese* como efeito da opressão e dominância masculina vivenciadas no contexto pessoal (a liberdade dos homens e o aprisionar das mulheres na vida íntima e pessoal) e no contexto público dos seus locais de trabalho, enfatizando ainda a sua associação a um perfil sociocultural desfavorecido e subvertendo, deste modo, o discurso prevalecente no grupo de foco. É neste discurso minoritário que as *mulheres-outras antítese* são ainda percebidas a partir de uma oscilação entre a impotência de uma posicionalidade de vítima e a agência de um posicionalidade de resistência aos contextos nos quais são minoradas e subjugadas.

Partilho, então, algumas sequências de interação discursiva retiradas dos dois grupos de foco. Nelas, as empresárias falam sobre outras profissionais com quem mantêm relações de hierarquia profissional e partilham o espaço organizacional, constituindo-se como guardiãs ou transgressoras da ordem (masculina) que subjuga este outro (des)organizacional. Através delas ilustro, assim, a dinâmica de grupo criada à volta das *mulheres-outras antítese* e a sua relação com as subjectividades (des)genderizadas e empresariais das participantes.

7.2.1. A “tralha” do género

No sentido de dar conta da construção discursiva das colaboradoras feita pelas empresárias a partir de uma série de apetrechos associada a rituais de vestuário, a uma sexualização do corpo feminino e à (falta de) força física recorro a três sequências que intitulo de “argolas, tacões altos, batons vermelhos e a passadeira organizacional” (grupo de foco I), “*mulher-isco* e a recusa do sectarismo de género” (grupo de foco II) e “a empresária e sua colaboradora: a força física” (grupo de foco I).

Com a primeira sequência, ilustro o lugar de estranheza que é reservado ao corpo feminino na sua transgressora excessividade no contexto organizacional. Nela, Sojourner e Pauline expressam a desadequação da *mulher-corpo-visível* no contexto organizacional.

Primeira sequência: “argolas, tacões altos, batons vermelhos e a passadeira organizacional” (grupo de foco I)

Sojourner: *Se chegar uma funcionária à farmácia com umas argolas redondas e de tacão desse que bata fininho, ela automaticamente tem que tirar as argolas e tirar os tacões. É impressionante ouvir uma pessoa tim, tim, tim, tim/ isto todo o dia*

Christine: *Tem uma regra de vestuário?*

Sojourner: *Tem uma regra, tem uma regra/e de cabelos atados, imagine o que é a senhora estar a ser atendida por uma pessoa que lhe põe o cabelo...*

Christine: *Não. Dou-lhe toda a razão (risos)*

Sojourner: *Uma vez chegou uma moça para estagiar assim. Olhei para ela e prontos, foi de uma maneira doce, disse-lhe: ‘Ó menina, já vii se uma argolinha dessas lhe engata num puxador de uma estante’, vai daí (risos). E ela disse: ‘A senhora tem razão’. / ‘e o tacãozinho, já vii o que é tim, tim, tim, todo o dia. Ai que a gente vai dar em tola’. E ela no outro dia veio em condições/Ham, ham, ham, ham, ham, não autorizo que as empregadas usem batons vermelhos, sombras/tem que ter, tem que passar uma imagem/*

Suzanne: *Mas pode impor isso, digamos, aos funcionários de alguma forma?*

Sojourner: *Imponho. Nós, é determinado/prontos, é um padrão (...)*

Pauline: *Os homens não vão exibir a roupa para o local de trabalho/e as mulheres são capazes de ir/começa logo por aí, um bocado/*

Através das suas regras Sojourner acaba por restaurar a ordem de género adaptando as suas colaboradoras a uma idealização do trabalhador sem corpo (feminino) e uniformizando-o, como o seu cabelo que se quer apanhado, para que se torne *invisível* e se apague assim qualquer vestígio de uma feminilidade excessiva imprópria ao contexto do trabalho. Esse corpo feminino excessivo que ocupa uma posicionalidade de margem neste contexto e do qual a empresária se distancia porque subverte as regras descorporalizadas de que ela é defensora é o mesmo que fora da organização pode ser interpretado como prisioneiro de uma outra ordem (masculina) heterossexista que agrilha esse mesmo corpo à sua condição de objecto de desejo³²⁵. Por isso, a acção de Sojourner de domesticação organizacional dos corpos femininos, na sua condição de zeladora de uma cultura masculina burocrata, pode constituir-se ainda, e num sentido inverso, como acto subversivo contra uma outra ordem social de dominância masculina que inscreve o corpo da mulher como *corpo-receptáculo* do olhar masculino que deseja. E é esse mesmo corpo-receptáculo do desejo masculino que se pretende instrumentalizar numa outra prática organizacional. Ilustra-o a sequência seguinte.

Segunda sequência: “mulher – isco” e a recusa do sectarismo de género (grupo de foco II)

Madeleine: *(...) Agora, em contrapartida, já lhe disse, vendedores, pessoas que têm de andar a vender, admita mulheres/têm um perfil ideal/têm uma capacidade de comunicação/ digamos, apesar de tudo, contra aquilo que toda a gente diz/ são muito melhor aceites porque a maior parte dos empresários são homens e portanto a mulher a vender a um empresário tem muito mais capacidade/ e muitas mais hipóteses de sucesso do que tem um homem/ (...)*

³²⁵ A propósito do corpo da mulher como objecto de desejo sexual do olhar masculino, mas também da ambiguidade gerada na representação visual do feminino no contexto publicitário, ver nesta publicação o texto de Silvana Mota-Ribeiro e um seu trabalho anterior dedicado aos “retratos de mulher” nesse contexto (Mota-Ribeiro, 2005).

Adelaide: *Não, não. Eu, para mim, o que é fundamental, estávamos a falar de anti-sectarismo há pouco e o que a Madeleine está a fazer, peço desculpa, é sectarismo. Para mim, o que importa, é o perfil. É o rol de competências que a pessoa tem*

Madeleine: *É? então, / vou-lhe*

Beatriz: *É muito difícil avaliar isso em entrevista*

Adelaide: *Sem dúvida! admito*

Beatriz: *Pois a admitir está a admitir mas (imperceptível)/*

Madeleine: *Pois!*

Beatriz: *Eu todos os dias, lido com homens vendedores e mulheres vendedoras,tenho mulheres vendedoras/são uma minoria, de facto/, mas têm demonstrado ao longo destes anos, profissionalismo. E tenho homens péssimos e tenho homens vendedores excelentes. Portanto, aqui ser masculino ou feminino, não sei, quer dizer, ah, eu acho que tem a ver com o rol de competências*

Madeleine: *Eu acho que tem a ver com o perfil que se pretende/*

Adelaide: *Pois é isso! /*

Madeleine: *E há um perfil que não conseguimos no homem ou não conseguimos na mulher*

Adelaide: *Pois não*

Madeleine: *E estamos a definir perfis*

No testemunho de Madeleine, o corpo que não serve para se constituir como corpo profissional no interior do espaço organizacional é, todavia, preferencial e premeditadamente reconhecido como objecto-isco genderizado e implicitamente sexualizado no espaço exterior da organização e, por isso, desejavelmente tornado visível para, numa presumida e inequívoca construção relacional heteronormativa, atrair os clientes homens. Contudo, esta versão instrumental da visibilidade do corpo das mulheres construído a partir do seu excesso é alvo de interrogação por parte de Adelaide, sendo mais uma vez um outro discurso assente numa meritocracia que se pretende desgenderizada e que nesta sequência se revela minoritário. Através dele Adelaide defende a adequação de um perfil de competência que retira as *mulheres-outras antítese* dessa condição passiva de objecto-isco ao olhar masculino. Nesta oposição entre as empresárias em relação à figura da mulher-isco, joga-se a diferença de géneros e a aceitação ou recusa da sua essencialização em que as subjectividades empresariais se constituem enquanto defensoras de uma naturalização da essência dos géneros com fins instrumentais, assentes no lucro e prosperidade do negócio, ou enquanto resistentes àquela pela enfatização da igualdade e neutralização dessa diferença a partir de um discurso também de cariz instrumental mas agora fundado numa meritocracia masculina, embora apresentada como neutra ao género. Os discursos que servem, assim, para reduzir ou emancipar as *mulher-outras antítese* da objectivização sexual e das empresárias enquanto sujeitos opressores ou emancipadores desse outro organizacional são ambos constituídos por masculinidades, ainda que diversas.

Na terceira sequência, apesar de Pauline e a sua colaboradora (Luisa) se constituírem como transgressoras da ordem de género ao significarem poder e autoridade, como empresária

e chefia respectivamente, num espaço organizacional masculino e masculinizado, a visibilidade dos géneros serve à primeira, ainda que de forma hesitante, para remediar essa mesma transgressão ao naturalizar a prevalência do masculino sobre o feminino através da defesa de uma composição física assimétrica dos seus corpos (mulheres de corpos frágeis por oposição a homens de corpos fortes e robustos).

Terceira sequência: “a empresária e sua colaboradora: a força física” (Grupo de foco I)

Pauline: *Tirando, e, situações específicas que têm a ver com as capacidades físicas, que aí é inevitável, embora há mulheres que dão dois homens*

Sojourner: *Aí eu tenho um caso lá, eu tenho um caso, e/tirando isso acho que é tudo igual/*

Pauline: *Eu tenho um caso que é eu, na, na empresa onde fazemos ensaio de moldes, a minha chefe de produção é uma mulher e portanto ela é, é, é, dirige, ela dirige – só tem homens – e portanto dirige homens/e é muito engraçado. Muitas vezes eu já lhe disse/ ‘Ó Luísa, há determinadas tarefas que eu não quero que faça, carregar sacos de material. Portanto, tem aí muitos homens/além de não ser a sua função carregá-los – tem homens que eu acho que /devem fazer, que podem fazê-lo melhor’/Mas eu sei que ela carrega os sacos/*

Suzanne: *Para mostrar que pode/*

Pauline: *Para mostrar que pode/*

Sojourner: *Mas eu tenho um empregado que diz que não pode, que tem um problema nas costas. Quem carrega é a Sónia*

Suzanne: *Eu não diria isso. Nunca diria isso*

Pauline: *Mas ela não vai/*

Suzanne: *Eu agiria como ela age e nunca lhe diria a ela para: ‘Olhe deixe ficar isso que os homens fazem’*

Pauline: *Eu não diria isso. Nunca diria isso*

Suzanne: *Porque precisamente, porque acho que as mulheres devem assumir um papel de que, de igualdade*

De forma paradoxal, na declaração de Pauline, é ainda tornado presente o acto de resistência da sua colaboradora face a um género que se quer que ela faça, a de mulher-frágil, e a minoração dos homens porque essa superioridade de género serve apenas para prestar um serviço indiferenciado (“carregar sacos de material”). De certa forma, Pauline manifesta, assim, a sua ambiguidade face à naturalização dessa diferença entre homens e mulheres, mostrando progressivamente um abandono da sua argumentação inicial como efeito da própria dinâmica de grupo. A interacção discursiva entre as empresárias adquire, por conseguinte, uma dinâmica ambivalente e contraditória sobre o género que se faz enquanto empresárias, que se deixa as colaboradoras fazer e sobre as masculinidades que compõem o espaço organizacional.

Com efeito, é nesta terceira sequência que as concepções dos corpos naturalizadas pela dicotomia hierarquizada dos significados de género – “mulher-corpo frágil” e “homem-corpo robusto” – são confundidas e invertidas pelas intervenções de Sojourner e Suzanne, deixando, por isso, de servir para legitimar uma acção paternalista sobre as mulheres e a sectorização genderizada das funções. Sojourner porque vai contrariando a convicção de que a força física é do domínio masculino, ao inverter essa correspondência nos exemplos que dá associados ao seu espaço de trabalho. E Suzanne porque se mostra solidária com a colaboradora de Pauline,

ao reclamar igualmente para si o que se pressupõe como sendo naturalmente um atributo da masculinidade. Nestes testemunhos gera-se, então, a incerteza no que se pressupunha como *natural* e com ela a possibilidade de se “improvisar” outras formas de fazer corpo genderizado na “cena de constrangimento” organizacional. As empresárias, de forma imediata ou progressiva, tentam, portanto, sair da armadilha de género, subvertendo as significações genderizadas que aqui se convencionam como masculinas, invertendo-as e/ou reclamando-as como igualmente suas e de outras mulheres com quem estabelecem relações de identidade.

Terminando com esta sequência a “trilha dos géneros”, parto para o próximo ponto onde intento interpretar a “natureza” conflituosa das *mulheres-outras antítese* e a sua indisponibilidade para o contexto das organizações, quando associadas à maternidade, colocando em evidência outros apetrechos simbólicos que servem nas interacções discursivas das empresárias para que estas se constituam como distanciadas ou próximas destas *mulheres-outras antítese*.

7.2.2. O(s) corpo(s)-ruído, o retorno (in)conformado à natureza e a (in)disponibilidade da mulher-mãe

Neste ponto apresento duas sequências (cada uma das quais dividida em vários momentos interaccionais) que explicitam a construção das mulheres colaboradoras como seres *desorganizacionais* porque difíceis de serem moldadas a partir de um ideal de trabalhador que tem por referente uma certa masculinidade organizacional sem corpo e totalmente disponível. Em ambas as sequências, as colaboradoras são corporalizadas como seres que não se adaptam à vida regulada, previsível, silenciosa e de disponibilidade total para com as organizações. Por isso, há que exercer o controlo sobre esse *desvio feminino*, não obstante saber-se que esse controlo está condenado ao fracasso. E face a esta impossibilidade de um controlo efectivo dos corpos destas mulheres-outras antítese resta às empresárias procederem à sua própria dissociação destes corpos desorganizacionais para que assim se constituam elas próprias a partir de uma posicionalidade de centro enquanto empresárias. Por contraposição a estas *mulheres-outras antítese* e por aproximação às empresárias, traz-se para o registo discursivo a visibilidade dos homens enquanto os legítimos seres organizacionais porque se adivinham ajustados, regulares e disponíveis.

Primeira sequência: “o ruído e os corpos” (grupo de foco II)

Primeiro momento

Madeleine: *As mulheres criam ambiente que pode ser tendencialmente conflituoso*

Charlotte: *Infelizmente sim*

Louise: *O ruído*

Charlotte: *É o termo ideal: ruído*

Louise: *Os homens só em ambientes de homens também sabem tudo, cortam tudo mas fazem menos ruído. Os homens tem mais necessidade de reconhecimento*

Beatriz: *Eu faço discriminação. Prefiro sempre um homem quando estou a recrutar por disponibilidade deste (...)*

Segundo momento

Madeleine: *Não, o que estava a dizer é que se eu tenho/ se vai alguém que está grávida no oitavo mês, eu não a vou admitir para trabalhar comigo de imediato, como é óbvio. E isto é sect/(arismo)? É./ ... digamos, diferenciar o homem da mulher? Não! É 'aquele candidato não está em condições para trabalhar para mim'. Portanto, mas isso é uma atitude para, digamos, para tentar arranjar o melhor para a empresa. Nós empresárias, o que é que nós tentamos? É fazer o melhor, aquilo que realmente dê resultados positivos à empresa. Portanto...*

Charlotte: *Não, não. Compreendo perfeitamente o que disse e acho que um gestor, qualquer pessoa faria isso/ aparece-lhe/é uma mulher, de facto está grávida de 8 meses/não vai, não vai, não pode ser o trabalhador ideal, a candidata ideal*

(....)

Terceiro momento

Louise: *A minha entrevista, no meu primeiro emprego, foi esta pergunta 'se vier para aqui não me diga que vai logo ter um filho' (risos)*

Beatriz: *Portanto, foi logo avisada*

Louise: *Fui logo avisada*

Adelaide: *Mas isso é meter-se na sua vida*

Louise: *E depois mais tarde/ em termos da banca e assim/ e depois quando fui recrutar alguém*

Beatriz: *Claro, também pensou nisso*

Louise: *Também pensei nisso (risos)/ e pensei cá para mim/ se gosto desta pessoa / por acaso na altura era uma, tinha sido minha aluna/eu gosto, acho que tem perfil para a função que eu quero, e olhei para o leque dos que tinha naquela altura e era aquela/(...) e digo assim, 'não interessa, pois há-de seguir o percurso normal e depois das duas uma, ou ela aposta na carreira, e para apostar na carreira vai ter que aprender a gerir a vida dela, vida familiar e profissional, ou não aposta e vou ter que conversar algum dia com ela, não é? Mas vou correr esse risco, não é? '*

Beatriz: *Exacto*

No primeiro momento interaccional, apresenta-se uma configuração das *mulheres-outras antítese* como seres conflituosos difíceis de controlar, ruidosos e indisponíveis que é contudo atenuada e, de certa forma, contrariada quando Louise chama os homens e a sua “desordem” também para a discussão. Todavia, esta desordem que paradoxalmente se associa a essa feminilidade negativa de “coscuvilhice” é especificada como sendo manifestada em círculos exclusivamente masculinos e de natureza mais silenciosa por oposição a “uma desordem” feminina ruidosa que se parece adivinhar como geral porque não especificada. A natureza negativa das *mulheres-outras antítese* não parece precisar de ser explicada, sendo simplesmente afirmada e servindo por si só para justificar preferência pelos homens. A preferência por colaboradores homens afirmada por Beatriz introduz a significação da disponibilidade (profissional e ligada à vida organizacional) como masculina e serve aqui para dar continuidade a esta reflexão com o segundo e terceiro momentos interaccionais. Nestes, de forma invertida, a indisponibilidade das colaboradoras é imediatamente associada à natureza reprodutora da feminilidade à volta da qual estrategicamente se constrói (no segundo momento)

uma retórica que hiperboliza a gravidez de forma a convencer a desadequação das mulheres ao contexto organizacional e, com isto, justificar a discriminação de todas as mulheres que antes de mais se constituem, pela relação cultural desigual dos géneros e na construção de diferentes seres (des)organizacionais, como corpos-grávidos ou corpos passíveis de gravidez.

É neste sentido que se pode interpretar a intervenção de Madeleine, a qual – para que não restem hesitações nessa intrínseca associação – recorre ao exemplo de um corpo muito grávido (“grávida no oitavo mês”). Mas mais uma vez, nesta concepção conservadora dos géneros, e como ilustrado no terceiro momento, surge a ambivalência e a tentativa de resistir à condição da mulher como “corpo em falta”, possibilitando, ao fazê-lo, outras formas de (re)interpretação e de (re)construção da relação entre diferentes seres genderizados: as empresárias e as *mulheres-outras antítese*. Se, nas intervenções de Madeleine e Louise, a gravidez ou maternidade das *mulheres-outras antítese* se constitui como um risco que põe em causa o bem-estar da empresa e/ou é interpretado como problema individual daquelas, o modo como estas participantes se constituem a partir desse risco/problema é todavia diverso: Madeleine constrói-se subjectivamente como guardiã de uma ordem organizacional masculina, porque não a questiona e porque defende a desadequação feminina (que toma como adquirida); Louise procura uma prática diferenciada na relação com as colaboradoras, pois outrora também este diferente sujeito organizacional genderizado (agora empresária) foi uma *mulher-outra antítese* e, portanto, também ela posicionada, antes de mais, no lugar de mulher-corpo-grávido ou mulher-mãe.

Segunda sequência: “o ruído, os ciclos menstruais e a maternidade de umas e de outras” (grupo de foco I)

Primeiro momento

Pauline: Tenho poucas mulheres. E tenho-as separadas. É ponto assente. Porque mesmo assim, às vezes por telefone conseguem criar conflitos. Parece impossível/ ‘Vocês parecem umas comadres (riso de uma interveniente), como é que é possível que mesmo fisicamente em edifícios distintos vocês/portanto, eu não quero saber de nada, entendam, resolvam o problema vocês’. Dos homens, isto não acontece/quer dizer, ou se acontecesse, pelo menos nem sequer têm a coragem de levantar o problema da mesma maneira que as mulheres/facilmente dizem ‘ah porque ela disse porque ela fez, porque isto aconteceu’. Os homens não trazem este tipo de/

Angelina: Eu não admito isso. Eu tenho uma equipa muito pequena mas eu não admito ‘disse que disse’. Isso é uma coisa/

Pauline: Mas o que é certo

Angelina: À primeira tentativa é logo! À perna completamente

Pauline: Mas mesmo assim às vezes vêm e eu digo: ‘Não quero saber’ ‘Resolvam’

Sojourner: Não, não se pode alimentar diz que diz

Pauline: ‘Resolvam’. Mas com os homens isto nunca me aconteceu

Sojourner: Nem acontece porque eles não têm ciclos menstruais (riso geral)/ Não têm flutuações hormonais (risos mais acentuados)/ Atenção, atenção. É um factor no comportamento, se quiser ir por aí. Os homens/ a gente costuma dizer que os homens não têm filhos, têm meios-filhos (pausa). É preciso que se note que uma mulher que está a trabalhar, se for casa, é a mulher, é o emprego, é a casa, é os filhos no infantário, é não sei o quê, eu acho

sempre que as mulheres deviam ter sempre dois ordenados, em casa e outro (risos de uma interveniente) /Talvez elas sejam mais, primeiro, são mais conflituosas, têm mais problemas a esse nível mesmo por uma questão hormonal/lhe, e depois também têm sempre esse problema/ É uma das coisas que nós fazemos, na farmácia, é que quando elas sofrem muito/Quando elas casam a primeira coisa que nós fazemos é tentar juntar os funcionários todos," ora vamos lá ver de que forma é que nós podemos mudar o horário para esta funcionárias poder estar mais tempo com o filho"/ ou se os filhos têm aulas de manhã ou de tarde/-também é uma farmácia é uma coisa completamente diferente, não é uma empresa, se tivesse uma metalomecânica não podia fazer isto e, então, nós coordenamos o horário em função/ às vezes/ tenho uma que faz depressões com muita facilidade/ a que ficou hoje/ 'vais para casa, calma aí. Eu vou fazer o teu serviço e depois quando estiveres bem trocamos.' Percebe? Porque há esses factores, por vezes, e depois/ que me transmitem as nossas clientes

Suzanne: Aí eu acho que não/

Sojourner: Na minha zona acontece muito. Temos muito pessoal contratado por aquelas empresas

Pauline: Aí é diferente. Eu acredito que as pessoas estejam completamente mais stressadas

Sojourner: Não sabem se amanhã têm emprego. Também por vezes elas encontram muita, ah, queixam-se muito, eh, de, 'da pessoa atrás de mim', pronto, as pessoas serem mandadas por pessoas que elas sabem que sabem menos que elas. Percebe? Eh, eh, às vezes custa obedecer a quem é, que nós vemos que sabe menos, mas a pessoa manda. Agora, nesse problema das mulheres terem por vezes de se despedir

Pauline: São mais conflituosas

Sojourner: Vá ao mapa que é muito giro, vá ao mapa se tiver acesso e comece a fazer uma, e veja em que dias do mês elas estão assim

Pauline: Desculpe lá?! Eu não me posso dar ao luxo de/

Sojourner Eu sei, eu sei/

Pauline: De me deixar reger pelo meu ciclo hormonal, quer dizer?! Não me posso dar a esse luxo.

Sojourner: Não pode/ Nem eu, nem eu/ Mas repare eu estou só a dizer que por vezes isso se passa (risos)

Christine: Isso é dar uma vantagem aos homens. Eu acho que nós não podemos dar essa vantagem aos homens (...)

Segundo momento

Sojourner: Há um problema que é a maternidade. Eu tenho colegas que não empregam mulheres porque se elas ficarem grávidas depois ficam quatro meses sem/

Christine: Isso é discriminação

Sojourner: Mas há quem faça isso

(....)

Terceiro momento

Christine: Mas isso eu estava a dizer à Sojourner. Quer dizer, isto é: primeiro é contra a lei, primeira coisa...

Sojourner: Contra-natura

Christine: E contra-natura

Pauline: Que haja homens que façam isso, acredito se calhar

Suzanne: Isso eu acho mal

Angelina: O que eu acho, eu aqui, prontos se calhar, eh, já não me recordo/Não, recordo-me dessas situações em que houve funcionárias minhas que foram de parto não é? Que me dissessem/ e eu pedi-lhes para elas virem mais cedo.

Christine: Mas isso também já me aconteceu

Sojourner: Quatro meses, quatro meses, quatro meses!

Christine: Salvo erro na altura eram três

Suzanne: Agora é cinco

Angelina: Na altura eram três e eu pedi-lhes para virem mais cedo e elas vieram. Porque realmente as pessoas fazem falta. Pronto. E eu falo por mim: eu tive a minha filha, fiquei um mês em casa.

Christine: Nem pensar em ficar os quatro

Angelina: Foi por uma questão pessoal: eu não conseguia ficar quatro meses em casa sem fazer nada. Mas (também) porque eu fazia falta na empresa e não podia, não é? Pronto. Mas isso a empresa é minha

Esta sequência é particularmente reveladora da forma como um discurso negativo essencialista das mulheres fundado na sua natureza de género é usado para reproduzir ou subverter a ordem simbólica dos géneros quando associados ao contexto organizacional: reprodução, porque legitima a construção das mulheres como *seres desorganizacionais*, e

subversiva porque torna disponível discursivamente o espaço organizacional como disfuncional para lidar com essa natureza feminina.

No primeiro momento interaccional, as mulheres são apresentadas como seres transgressores da racionalidade organizacional, ou seja, como seres que não se adaptam à vida regulada e previsível das organizações. Por isso, há que separá-las, há que protegê-las dessa sua própria natureza exterior à lógica organizacional; há que exercer o controlo sobre o *desvio feminino*, não obstante saber-se que esse controlo está condenado ao fracasso. Face a esta impossibilidade de um controlo efectivo, resta a Pauline proceder à sua dissociação deste *seres desorganizacionais* abandonando-os à sua irracionalidade organizacional. E mais uma vez, por contraposição, traz-se para o registo discursivo os homens como os legítimos *seres organizacionais*, reforçando-se a sua adequação a esse contexto pela valoração positiva e por um comportamento ajustado regular. A performatividade de Pauline como empresária passa, então, por pôr termo a esses comportamentos indesejáveis femininos das *mulheres-outras antítese*, comportamentos que não fazem nem devem fazer parte da vida em organização e da sua lógica interna. A empresária constitui-se, então, como zeladora dessa ordem (masculina) organizacional que diminui as mulheres e as constitui como seres impróprios.

Sojourner, por seu turno, que contrapõe a esta construção negativa das *mulheres-outras antítese* um outro discurso que vem servir para explicar a conflitualidade daquelas. A construção social dos homens como seres públicos, livres das responsabilidades familiares, e das mulheres como seres aprisionados na sua função reprodutora, é aqui performativamente subvertida pela inversão da qualidade dos primeiros numa falta e da falta das segundas na sua defesa/qualidade. Explicando melhor, o argumento da natureza que serve a um discurso prevalecente para justificar a desadequação das mulheres ao contexto organizacional e para classificá-las como *seres desorganizacionais* é aqui subvertido, não só para defender as mulheres e explicar empaticamente essa (des)adequação mas também para diminuir os homens enquanto *género em falta*. Aliado a este argumento da natureza surge um outro que se inscreve na organização socialmente genderizada do trabalho e nas circunstâncias difíceis das vidas das mulheres nos seus vários espaços, privados e organizacionais. Para fundamentar a sua argumentação, Sojourner socorre-se de exemplos pessoais relativos às suas práticas quotidianas de gestão sempre formuladas na sua especificidade (“também é uma farmácia é uma coisa completamente diferente, não é?”). Daqui se conclui que, se na argumentação e nos exemplos fornecidos por esta empresária prevalece uma visão conservadora da mulher –

fundada num *continuum* de significado “corpo-reprodução-filhos-casa-emprego-duplo trabalho” – , é também de dizer que esta serve todavia para defender a reorganização e adaptação do espaço empresarial às circunstâncias de vida das mulheres e, com isso, uma outra forma de *fazer empresariado* na relação com as colaboradoras.

Pauline e Sojourner estabelecem deste modo uma relação diferente com a significação conflituosa das *mulheres-outras antítese*: para Pauline, esta serve para construir a sua subjectividade como sendo distinta de uma feminilidade negativa e perturbadora da ordem organizacional (masculina) da qual ela se constitui como zeladora; para Sojourner, aquela serve para construir as organizações como espaços desadequados à natureza das mulheres e para se constituir como crítica dessa ordem organizacional (masculina) que ela subverte através das suas práticas empresariais.

A perplexidade e oposição com que a argumentação de Sojourner é recebida constitui um sintoma da desestabilização gerada no discurso prevalecente e negativo da *mulheres-outras antítese*. Com efeito, tal argumentação vem pôr em causa a construção das empresárias como diferentes sujeitos (des)genderizados e organizacionais. Isto porque o alvo discursivo deixa, então, de ser as colaboradoras e passa a ser as próprias empresárias que *se fazem* agora “mulheres” porque partilham com as *mulheres-outras antítese* essa mesma natureza e, neste sentido, opera-se uma aproximação entre todas aquelas que agora são *apenas mulheres*, aproximação que foi sempre discursivamente evitada. Como resposta, as participantes operam uma deslocação de um sujeito passivo – “elas” (as colaboradoras) – para um sujeito activo e pessoal – “nós”: (Pauline: Desculpe lá?! Eu não me posso dar ao luxo de.../Christine: Isso é dar uma vantagem aos homens. Eu acho que nós não podemos dar essa vantagem aos homens), no qual todas as empresárias, sem excepção, se incluem (Sojourner: Não pode. Nem eu, nem eu).

As participantes procuram deste modo afastar as suas subjectividades empresariais de uma construção discursiva genderizada que as minora no contexto organizacional e garante a “vantagem” dos melhores representantes da idealização do sujeito organizacional: os homens. Evitar aquela aproximação é evitar tornar *visível* o género “mulher” do qual se querem dissociar e, em simultâneo, tornar-se impermeável à construção de si enquanto *seres desorganizacionais* que perdem a legitimidade de partilhar *o centro* com os homens. Mais uma vez dá-se, então, lugar ao jogo entre o *centro* reservado aos homens, seres naturalmente organizacionais, e a *margem* onde são posicionadas as *mulheres-outras antítese*, associadas à “mulher-natureza-

essência”. E é no intervalo subjectivo entre essas diferentes significações e posicionalidades genderizadas no discurso, entre os homens e as *mulheres-outras antítese*, que se dá lugar às subjectividades liminares e híbridas das empresárias quando situadas nos espaços organizacionais.

No segundo momento interaccional, Sojourner condena a construção da maternidade como alienígena e excluída da ordem organizacional. O seu posicionamento de crítica marca de imediato a participação das outras empresárias, levando a gerar-se um consenso que dá continuidade àquela condenação. Contudo, no terceiro momento interaccional o consenso parece ser parcialmente posto em causa quando entre as empresárias surge uma outra versão em que se exemplifica a falta de ajuste entre a maternidade feminina e a vida das organizações, expondo-se a desordem que tal feminilidade traz para os ritmos e rotinas dos espaços de trabalho. É essa leitura que faço da intervenção de Angelina, entrecortada por outras que explicitamente mostram uma compreensão imediata do constrangimento dessa feminilidade para a organização ou que insistem repetidamente que o tempo das organizações é também constituído pelo tempo que se dá à maternidade. Mas as intervenções de Angelina reforçam, ainda, o seu próprio distanciamento desse lugar feminino, ao referir-se à sua própria maternidade marcada pelo seu retorno antecipado à empresa, porque o seu tempo primeiro é o tempo profissional, sem que tal antecipação seja acompanhada pela manifestação de qualquer culpabilidade por não corresponder a esse lugar feminino. Angelina deixa, então, que esse distanciamento fortaleça a sua desidentificação dessa feminilidade e, inversamente, a sua posicionalidade de centro como sujeito empresarial. E é neste distanciamento, que a descola do género mulher-mãe e a aproxima do sujeito empresarial, que ela joga a sua autenticidade como empresária.

Através desta inflexão discursiva que contraria, de certa forma, o segundo momento interaccional, as empresárias constituem-se primeiramente enquanto seres organizacionais que secundam o tempo e o espaço que é reservado exclusivamente para as mulheres: a maternidade. A tensão traduzida por estes dois momentos de interacção opera-se entre uma penalização da ordem organizacional que não se ajusta à maternidade feminina e uma confirmação, ainda que não totalmente explicitada, de uma maternidade feminina que não se ajusta à ordem organizacional. Desta discussão ficam ausentes os homens e não é questionado o género da ordem que regula o mundo do trabalho que é assumida como neutra. O único género visível é o das mulheres e, em particular, da mulher-mãe. Nesta discussão geram-se,

assim, dois sujeitos (des)organizacionais: aquelas que se distanciam dessa feminilidade de mulher-mãe para criar e fazer emergir um sujeito que se pensa antes de mais a partir de um fazer organizacional e profissional; e aquelas que se continuam a fazer convencionalmente por uma feminilidade que as diminui no contexto organizacional, reservando-lhes uma posicionalidade de margem.

De uma forma geral, deste conjunto de sequências sobressai a participação conformada ou subversiva das empresárias no (auto)silenciamento de corpos e sujeitos indevidamente genderizados e, por isso, (des)estabilizadores de uma ordem organizacional fundada no masculino. Participação produzida a partir de discursos de solidariedade ou de oposição às *mulheres-outras antítese*. Contudo, se estes mesmos discursos se constituem como concorrentes e oponentes na construção que fazem deste sujeito (des)organizacional, partilham, todavia, o aprisionar da mulher ao lugar do *outro*, quando se trata de a evocar na sua forma abstracta por oposição às subjectividades profissionais e organizacionais das empresárias. Parece, então, que o discurso de resistência àquele que se constitui como o discurso prevalecente sobre essas *mulheres-outras antítese* é formulado no interior deste último e dos seus pressupostos de género, ainda que para os subverter e dar lugar a um construção favorável e solidária em relação a esse *outro*. O uso e intencionalidade destes discursos que enformam as relações de poder entre as empresárias e as *mulheres-outras antítese* são, assim, marcados pela ambiguidade, sendo que as empresárias tendem a construir nos e por estes discursos as suas subjectividades, ora como agentes de reprodução e zeladoras da matriz de género que marca o espaço organizacional, ora como críticas dessa matriz e defensoras de uma outra forma de se relacionarem com esse *outro antítese*.

7.3. Curtos-circuitos e improvisações do empresariado e género

É através de constantes reformulações, inflexões, sobreposições e produções de silêncios, procurando consensos generalizados ou desencadeando divergências subtis ou extremadas em relação aos discursos de género e empresariado, que as participantes se vão constituindo, umas perante as outras e a investigadora, como empresárias. O jogo social de género no qual as empresárias participam, resistindo ou acomodando-se às posições genderizadas que lhes são reservadas culturalmente, opera-se, portanto, no imprevisto discursivo ora jogando a sua posicionalidade (des)genderizada para o centro ou a margem do *empresariado*, ora tornando (*in*)visível o género que se faz (o seu, o de outros organizacionais e

o da prática empresarial) no discurso. A empresária surge, deste modo, como efeito das relações de poder e deslocções entre dois sistemas discursivos que concorrem entre si para a significar: um sistema discursivo que assenta na “mentalidade do empreendedor” que reclama uma autenticidade masculina, neutralizada no modo de fazer empresariado, na invisibilidade da “mulher” e da “feminilidade” e, por isso, na separação e distanciação das *mulheres-outras antítese*; e um outro sistema discursivo, minoritário, que levanta perplexidade quando torna visível o género da prática empresarial e daquelas que desejam concretizar-se a partir de uma posicionalidade de centro neste espaço masculino e que gera solidariedade para com as *mulheres-outras antítese*.

As diversas interacções discursivas suscitadas em contexto de grupo permitem-me, assim, reforçar a ambiguidade gerada na constituição das subjectividades empresariais e de como em relação se institui e desestabiliza a significação que é reservada à mulher (empresária, funcionária, mulheres em geral) ou à masculinidade do fazer empresariado. É, pois, fazendo uso de excertos ligados ao respeito que se conquista/impõe, ao voluntarismo que se interioriza como qualidade individual e distintiva, e à significação das *mulheres-outras antítese*, a partir das quais as empresárias tomam o pulso à sua autenticidade como sujeitos organizacionais (des)genderizados, que reforço a interpretação das suas subjectividades empresariais como intrinsecamente ambíguas e liminares. Dito de um outro modo, é através deles que ilustro a ambiguidade que serve as estratégias discursivas de sobrevivência e emancipação das subjectividades empresariais das participantes a partir de (des)conexões simultâneas entre uma performatividade de acomodação/celebração das/às normas de género nos espaços organizacionais e privados, e a sua transgressão pela desnaturalização da posicionalidade de margem da mulher nos contextos de trabalho e do empresariado como constituído pelo masculino. Desestabilização que origina uma resistência não oposicional passível de criar abertura para a alteridade a partir das próprias fissuras geradas pela arquitectura discursiva e cultural da armadilha de género.

Deste ponto de vista, pensar o género e o empresariado pressupõe dar voz à empresária como sujeito múltiplo que não mais deveria ser inscrito numa forma essencializada, quer a partir da ideia desta como sendo antes de mais “mulher” que é “empresária”, quer da ideia de “empresária” que, por isso, não pode mais ser “mulher”. Afinal, com base nesta reflexão penso dizer que no espaço do empresariado há várias formas de (des)fazer o género mulher e de (des)fazer o género do empresariado, levantando-se, assim, suspeita sobre

definições essencializadoras e normalizadas que limitam a acção deste grupo de participantes nos seus espaços de trabalho.

De forma mais pormenorizada e atendendo a cada um dos temas analisados, mais uma vez e em continuidade com o capítulo 6, as empresárias recorrem, em conversação, ao "respeito" e ao "voluntarismo" para criar uma experiência de conforto que lhes resolva a tensão entre um centro desgenderizado pelo masculino que se reclama mas em relação ao qual se corre sempre o risco de se constituírem como sujeitos impróprios porque significadas a partir de um género marginal a este contexto. O respeito e o (auto)voluntarismo permitem, ainda, às empresárias de negócios familiares e às empresárias empreendedoras desconectarem-se da posicionalidade de margem relativa a um outro genderizado, a partir do qual se recusam definir-se: a figura de "filha de empresário", para as primeiras, e a figura de "esposa/mulher do empresário", para as segundas.

Para estrategicamente se constituírem como *centro*, as participantes deslocam-se entre duas estratégias discursivas que parecem aparentemente contraditórias: aquela que torna o seu género *invisível* pela neutralização das diferenças de género e recurso a um sujeito desgenderizado; e aquela que torna esse género *visível* pela inversão da assimetria simbólica dos géneros. O movimento de *engenderização* pode ocorrer, então, por uma performatividade de excesso pelo masculino que se concretiza na ressignificação do género mulher com significados que discursivamente se associam aos homens e às práticas de *empresariado* construídas numa certa masculinidade (e.g. quando as mulheres são pensadas como mais lutadoras do que os homens) ou por uma performatividade por excesso do feminino que se concretiza na ressignificação do empresariado a partir de significados que se associam às mulheres (e.g. quando essa luta se faz por recurso a uma natureza "vingativa" que é atribuída às mulheres). Como já aqui referido, no capítulo 6, quer na neutralização quer no excesso se pode interpretar as subjectividades das empresárias como reprodutoras e resistentes aos imperativos normativos de género no contexto do empresariado: reprodutoras porque recorrem à ideia de essência dos géneros ou encobrem as relações de poder entre géneros; resistentes não oposicionais, pelas contraditórias e indevidas deslocações e reapropriações, explícitas ou encobertas, destes territórios de género que, deste modo, desestabilizam e ressignificam para se constituírem a partir de uma posicionalidade de centro no empresariado.

Através do respeito e do (auto)voluntarismo joga-se igualmente uma resistência não oposicional a uma posicionalidade de margem associada à vitimização e/ou incapacidade de

agência, em que a denúncia do acto discriminatório é interpretada como uma forma de aceitar a impotência desse outro. Para escapar à armadilha de género é, então, necessário transformar a discriminação numa razão de responsabilidade individual: dizer-se oprimida é tornar-se responsável por essa mesma opressão. Isto porque como acto individual compete-lhes a elas e só a elas negar que são oprimidas para que, então, seja possível reapropriarem-se da agência que não lhes é tida como normal e, através dela, superarem a sua condição genderizada como mulheres pela sua construção como sujeitos excepcionais desgenderizados, aos quais é, deste modo, possível escapar à “armadilha de género” (Bruni et al., 2005). Mais do que encobrirem os constrangimentos socioculturais de género que oprimem as mulheres, as empresárias, através da imposição/conquista do respeito ou pela seu (auto)voluntarismo, esforçam-se por criar um espaço simbólico de resistência, ainda que não oposicional, que lhes permita reclamar a sua agência e formular alternativas à posição genderizada que lhes é sócio-simbolicamente reservada. Por isto, elas tornam-se, a um mesmo tempo: reprodutoras da ordem de género que as empurra para a margem do empresariado, quando não denunciam a discriminação de que as mulheres são vítimas no contexto do trabalho; e resistentes não oposicionais a essa ordem, quando reclamam para si a agência que não se coaduna com a posicionalidade de vítima.

É também efeito da tensão entre o género mulher e a masculinidade neutralizada do empresariado a interpretação que aqui faço das interacções discursivas que procuram conformar outras mulheres às normas organizacionais (masculinas) das quais as empresárias se constituem como guardiãs ou (in)voluntariamente destabilizadoras. Assim sendo, e como prolongamento da reflexão tida para as entrevistas, também aqui nas interacções discursivas geradas em grupo, as empresárias dissociam-se da categoria sócio-simbólica de mulher que remetem para atributos, comportamentos e valores negativos no contexto de trabalho, empurrando esse género para outro(s) grupo(s) de mulheres: as mulheres em geral, as colaboradoras em funções profissionais menos valorizadas, as mulheres dependentes e submissas nos contextos privados e as mulheres que não compreendem a ordem organizacional masculina. São estas que constituem e dão forma à categoria de género *mulheres-outras antítese*.

É, então, pela construção discursiva das *mulheres-outras antítese* que as empresárias se (re)inventam como sujeitos organizacionais. A sua (des)genderização organizacional ocorre pelo acto discursivo de interdição da visibilidade e ousadia do “batom vermelho”, pelo (des)acordo com a manipulação de “corpo-isco” feminino, pela (des)adequação de um corpo frágil/robusto,

pela destabilização causada pelos ruídos das mulheres e pela reprovação ou cumplicidade com a maternidade daquelas. Na análise das *mulheres-outras antítese* e da relação de poder que as constitui, ressalta que a estas é reservada a visibilidade de género e uma posicionalidade de margem por relação com as subjectividades empresariais das participantes. Alicerçadas nesta construção discursiva assimétrica das *mulheres-outras antítese*, as empresárias escapam elas próprias à marca de género, deslocando-a para fora de si e para dentro da construção deste outro genderizado de forma imprópria ao contexto organizacional.

Neste movimento discursivo opera-se, então, em simultâneo, a *desgenderização* das subjectividades das empresárias e a *engenderização* das *mulheres-outras antítese* no género “mulher” e, com isso, a constituição das primeiras como seres organizacionais e das segundas como seres desorganizacionais. Daí ser negada qualquer complexidade discursiva às *mulheres-outras antítese*, sendo esta substituída por uma significação quase caricatural das “mulheres” que facilita o seu isolamento e descrédito como um outro género do qual as empresárias se dissociam. Tal como no capítulo 6, as mulheres empresárias têm sempre a sua história. Mas às *mulheres-outras antítese* – e para que essa dissociação funcione – é retirada qualquer tentativa de compreensão, simplificando-as numa visão linear que as essencializa a partir do género “mulher”. Nestas interacções discursivas que se fazem por oposição às *mulheres-outras antítese*, os homens são tornados figuras ausentes, sem género ou transformados no género preferencial e materializado de uma idealização do sujeito trabalhador. Contudo, na construção das subjectividades empresariais por oposição às *mulheres-outras antítese* também se entrelaça uma resistência a esta oposição e, por inerência, uma subversão da ordem organizacional masculina: o que é desajustado não é esse outro marginal mas a ordem de género das próprias organizações.

A instabilidade e dessencialização da ordem de género e das suas categorias pode advir dessa interrogação das renegociações do poder que emergem entre mulheres nos contextos organizacionais e, nisto, da interrogação do que significa ser uma mulher “própria” e uma mulher “imprópria” ao contexto organizacional, constituindo-se na resposta a esta questão diferentes performatividades de género que se repetem, contrariam e recriam constantemente. Mas a questão também serve para os homens, como nos lembra Sojourner quando se refere ao seu colaborador e hesita na sua correspondência a uma masculinidade física e viril. O que é um homem próprio e impróprio ao contexto organizacional? Questionar a normatividade do género e noções de diferença através de divisões no interior dos géneros duais a partir das relações de

poder que se estabelecem no espaço organizacional é de crucial importância para compreender o género e abandonar esta dicotomia assimétrica produzida na matriz de género. As subjectividades empresariais das participantes constroem-se, então, não só por relação com uma ordem dual e assimétrica do género mas também por uma ordem entre feminilidades e (não) feminilidades e masculinidades e (não) masculinidades (cf. Meijer et al., 1998).

Por último, quero concluir este capítulo reforçando que é nesta relação de tensão e ambivalência operada nas interacções discursivas sobre o respeito, o (auto)voluntarismo e as *mulheres-outras antítese* que as subjectividades empresariais das participantes se constituem como construções discursivas híbridas e liminares, vendo-se forçadas a movimentarem-se pelos diferentes territórios de género que se opõem e que se apresentam hierarquicamente como mutuamente exclusivos, sem que, contudo, se possam inscrever num só lugar simbólico e discursivo. E é nesse *fazer* do género hibridamente liminar que se destabilizam, ainda que involuntariamente, as fronteiras simbólicas dos géneros e do *empresariado* e, *por isso*, quero crer, se dá lugar a uma resistência não oposicional. As subjectividades empresariais das participantes são, assim, efeito de um trabalho de fronteira (Essers et al., 2009a), que facilita ou constrange a sua simultânea constituição como sujeito e outro, oprimido e opressor, reproduzidor e subversivo da ordem de género no empresariado e nas organizações.

Conclusão: fechamento e abertura no género que *se faz* em contexto empresarial

A reflexão a que aqui procurei dar forma debruçou-se sobre a ambiguidade nas performatividades de negociação e contestação de um grupo de empresárias no sentido de se constituírem como sujeitos reconhecíveis e legítimos nos seus espaços organizacionais e perante uma investigadora de gestão. As suas subjectividades empresariais tornaram-se, assim, o lugar conceptual privilegiado para pensar a tensão entre a *conformação* e a *resistência* aos imperativos normativos do género no empresariado e seus efeitos nas diversas formas de (re)(des)fazer o que significa ser “mulher” e ser empresária.

É devido a estes movimentos discursivos das participantes que argumento pela interpretação das suas subjectividades empresariais e genderizadas enquanto significações *ambíguas* e *liminares*. Movimentos discursivos que se operam através de um criativo trabalho de fronteira e que aqui se convencionou ilustrar através das estratégias de *visibilidade* e *invisibilidade* e de posicionalidades de *centro* e *margem* em relação ao género e ao género do empresariado e que permitem às participantes escapar ao que se normaliza como a experiência de género de uma "mulher" ou como a experiência normalizada do que significa o sujeito empresarial. As empresárias improvisam com as regras do *jogo do género*, transgredindo-as ou conformando-se a elas em função dos contextos e das posições subjectivas que pretendem e que as deixam ter nesse mesmo jogo, numa tentativa sempre fracassada de ocupar (ou rejeitar) a versão idealizada do sujeito empresarial.

As subjectividades das empresárias emergem, assim, simultaneamente como performatividades cúmplices ou indevidamente subversivas da ordem de género que produz e constrange o empresariado e seus sujeitos. Uma performatividade de *cumplicidade* quando intentam a repetição da ordem de género no contexto do empresariado, seja pela (in)visibilidade de género enquanto espaço relacional e simbólico masculino e do seu género como mulheres; seja, também, pela não denúncia ou celebração de masculinidades – que permanece como opressora das mulheres – e pela individualização da resposta aos processos discriminatórios de género nos espaços organizacionais; seja, ainda, quando se tornam guardiãs da reprodução da ordem de género conservadora que remete o homem para o lugar público e de ser organizacional e relega a mulher à condição de ser privado e desorganizacional na relação com os seus outros significativos como ocorre na constituição das mulheres-outras e homens-outros *véus*, *sombras* e *antíteses*.

Em simultâneo à cumplicidade, ocorre uma *resistência não oposicional* quer pela reapropriação indevida de significados masculinos, a qual suscita *perplexidade* e abre, por isso, caminho para se ressignificar o fazer-se mulher a partir do poder, da autoridade e da autodeterminação, quer pela reapropriação de significações outras associadas ao feminino que permitem ressignificar o sujeito empresarial e que surgem ligadas ao contexto emocional e privado, quer ainda pelas relações de solidariedade e de poder que se geram entre diferentes espaços e outros significativos que implicam igualmente uma ressignificação destes outros a partir de masculinidades ou feminilidades outras como ocorre com os homens-sombra privados ou as mulheres-véu.

É dentro deste *jogo discursivo* que se pode, então, interpretar as ambiguidades como potencial para a transformação social, não sendo mais possível reduzir o estudo do género no empresariado a qualquer essência de um empresariado feminino ou continuar a insistir no empresariado enquanto neutro ao género. Versões que trazem como consequência o empurrar das mulheres para uma condição de outridade de uma norma neutra e marcada pela falta de um género que é estranho a este contexto.

Se estas podem ser tidas como as principais conclusões do trabalho que termina, impõe-se, agora, que se responda à seguinte questão: para que serve reconhecer a complexidade do género no fazer empresariado e – nessa complexidade – a constituição dos sujeitos empresariais como subjectividades híbridas e liminares, como reprodutoras ou resistentes à ordem de género e do género do empresariado, como oprimidas e opressoras na constituição de si e de outros significativos enquanto sujeitos organizacionais/empresariais?

Do meu ponto de vista, criar perplexidade sobre as convicções do que significa *empresariar* e sobre quem deve ser reconhecido como *sujeito empresário* pode contribuir para que se repensem as actuais políticas de apoio ao empreendedorismo ainda alicerçadas numa conceptualização dominante individual/ista, de excepcionalidade psicológica e associada a um sucesso instrumental que é quase exclusivamente medido pelo crescimento económico e preferencialmente remetido para certas áreas de negócio. Por um lado, o empresariado pode agora ser interpretado como acto sociocultural que se articula à volta de uma rede de poder onde diferentes sujeitos genderizados participam. É então importante que esse discurso do empresariado como construção sociocultural seja partilhado e difundido nas várias dimensões da vida humana e social, nomeadamente através das Escolas de Gestão e dos currículos pedagógicos dedicados ao estudo das organizações. Por outro, pode, então, colocar-se a questão

sobre quais as práticas empresariais que com base nesse discurso dominante estão a ser promovidas e apoiadas institucionalmente e financeiramente pelos estados, de forma directa ou indirecta, e qual o género deste empreendedorismo subsidiado. Dar uma performatividade genderizada a esse empresariado que nos é apresentado de forma neutra é de extrema importância para estilhaçar a escala de autenticidade que o discurso da mentalidade do empreendedor neutra ao género produz.

A desconstrução dos discursos genderizados de empresariado também se configura como um ponto de partida para reequacionar as próprias políticas de igualdade de oportunidades para o empreendedorismo que continuam a ser maioritariamente projectadas a partir da dualidade de género, cristalizada em categorias essencializadas que recusam a multiplicidade identitária dos sujeitos genderizados e a sua constituição a partir de uma teia de privilégios e opressões. Políticas que acabam paradoxalmente por participar na reprodução da ordem social de género fundamentada na “diferença sexual” que visam combater (Ahl, 2002, 2004).

Por tudo isto, parece-me contraproducente que os discursos de contextualização das políticas de apoio ao empreendedorismo levado a cabo por mulheres muito diversas, se façam pela insistência num empresariado feminino ou na “falta” de correspondência destas à norma de um empresariado cujo o género permanece invisível. Políticas que encorajam a acreditar-se que as identidades de género estão separadas por diferenças insuperáveis e irreconciliáveis (Litvin, Deborah, 1997). Políticas que criam ainda uma falsa ideia de que as mulheres e só as mulheres precisam de competências especiais que não possuem e que têm que aprender o “manual de sobrevivência e adaptação” a uma sociedade e cultura que não as concebe enquanto sujeitos inteligíveis para o fazer empresariado. São elas que significam a ausência e a falta face à norma de empresariado instituída. São elas que são expostas como precisando de ser subsidiadas para concretizarem os seus projectos empreendedores enquanto se silencia o apoio que o Estado tem dado ao longo dos anos ao tecido empresarial português, sobretudo a certos sectores de actividade e empresas de certas dimensões que nos são apresentadas de forma desgenderizada mas cujo empresariado é predominantemente masculinizado/masculino.

Para inverter esta situação, é antes de mais necessário reforçar no discurso político e empresarial que as mulheres não precisam de prescrições para se orientarem no empresariado pois elas já se encontram nestes contextos participando nas suas teias colectivas sociais, culturais e económicas, no interior e exterior dos espaços das suas empresas, oprimindo e

transformando esses contextos e outros significativos. Por outro lado, é preciso deslocar o nosso olhar analítico de investigadores para as práticas e sujeitos do empresariado privilegiados, expondo as suas condições genderizadas e relevando a hierarquia das masculinidades que se gera nestes contextos.

É igualmente de dar visibilidade a outras condições de outridade e com isso deslocar a atenção das políticas para os processos opressivos que abrangem mais de uma condição de outridade e deixar de centrar o olhar numa versão essencializada dos outros oprimidos, reduzindo-os a um nome interpretado como ligado à falta ou a uma condição passiva e de impotência. Os processos opressivos podem, assim, ser transversais a diferentes grupos sociais como mulheres de várias idades e etnias, homens de masculinidades e etnias minoritárias, desempregados de longa e curta duração, pessoas com diversos percursos escolarizados. Tal mistura permite criar plataformas de entendimento entre esses diferentes outros que são reconhecidos como o desvio da norma do empresariado.

Os estudos das interseccionalidades afiguram-se de extrema importância no contributo para gerar estas plataformas de partilha e reivindicação. Plataformas que permitem também que se pensem novas formas de fazer a política de empresariado criando espaços de debate entre estas diferentes condições de outridade. É neste âmbito que se passa de uma resistência não oposicional para uma resistência oposicional e portanto reflexiva que envolve já movimentos colectivos de transformação por meio dos quais diferentes sujeitos genderizados pedem diferentes reivindicações de igualdade.

Apesar de tudo o que referi, não gostaria que esta crítica face às políticas de apoio às mulheres no empreendedorismo, que muitas vezes se concretizam através de cursos de formação e de subsídios de apoio a um primeiro projecto empreendedor, fosse interpretada como uma qualquer tentativa de erradicar tais medidas de combate à discriminação. Penso que os discursos que significam tais políticas é que devem mudar e considero ainda que também aqui não pode haver uma única leitura, pois muitas vezes tais cursos de formação e subsídios constituem-se como uma forma de as mulheres se reapropriarem de discursos masculinos tidos como legítimos e os tomarem como seus, subvertendo assim a sua condição simbólica de falta ao resignificarem a sua condição genderizada como mulheres. De alguma forma todas as políticas reformistas acabam por reificar os discursos masculinos mas, por outro lado, as performatividades de reapropriação das condições de outridade, como já aqui explicado, não são simplesmente repetições, trazendo também improvisação e contradição.

Ao nível da pedagogia em gestão, parece-me que não se justifica mais adiar o projecto de integrar os estudos feministas nos currículos académicos que contribuem para enriquecer as reflexões sobre a teoria organizacional e complexificar o género de forma a que este deixe de ser reduzido a uma variável a introduzir na investigação ou a uma versão essencializada e dicotómica.

A referência a algumas linhas futuras de investigação leva-me a dar conta das limitações do trabalho que agora concluo, não de um ponto de vista positivo do rigor e da verdade mas no sentidos das “sombras” que o próprio estudo cria. Novos silêncios e margens de outras condições de outridade que nele não tiveram voz. Refiro-me em particular às mulheres-outras antítese. Neste sentido, a reflexão que aqui tentei desenvolver peca pela falta de atenção dada às interseccionalidades trazidas para as narrativas pelas empresárias (como a idade, a etnia, a classe social e a sexualidade) e que apareceram de forma difusa, como apontamentos dentro dos conteúdos e das estratégias discursivas considerados. Mereceria também ter sido dada uma atenção diferenciada a cada um dos grupos a que fiz referência na caracterização das participantes e cuja riqueza de histórias pediria uma atenção diferenciada, aliada à necessidade de interseccionalidades, o que enriqueceria a reflexividade sobre os modos de fazer empresariado e a sua articulação com as normas de género.

É neste sentido que também considero que o tipo de estudo desenvolvido pedia outro tipo de métodos, sendo que o ideal do meu ponto de vista seria a etnografia episódica proposta por Alvesson e Deetz (2000): um foco situacional que se refere à escolha durante o processo etnográfico de momentos e/ou situações particulares de interacção dos actores organizacionais no seu habitual contexto institucional, constituindo-os como o nosso foco de estudo. A etnografia, apresenta-se assim como método participativo de envolvimento mútuo no quotidiano organizacional, suscitando, por isso, interpretações mais participadas e criativas da vida organizacional, bem como uma maior participação de outros actores organizacionais que não foram contemplados pela entrevista como é o caso dos outros significativos – sócia(o)s, (familiares e não familiares), colaboradora(e)s, clientes.

Por último, gostaria dizer que este trabalho contraria uma versão progressista e linear das mudanças do género que se satisfaz com respostas redutoras e que procuram fixar tais transformações numa única versão, também ela dicotómica e mutuamente excluída, que enfatiza exclusivamente o seu conservadorismo ou opta por dar destaque a um progresso que guarda a promessa quase garantida de um tempo futuro que trará consigo uma versão mais

igualitária das relações entre géneros. Ambas as versões que com frequência se excluem mutuamente trazem consigo uma visão de género que tende a reduzir a sua complexidade, silenciando e marginalizando o que não pode ser interpretado como fazendo parte deste contínuo de “evolução do género”. Como bem refere Connell, o género está sempre a mudar, o importante é saber o seu sentido, compreendido aqui de forma não unidireccional mas múltiplo de sentidos.

Cabe-me a mim, às empresárias com quem terei oportunidade de partilhar este texto e à/ao leitor(a) criar alternativas nas diversas construções profissionais e sociais genderizadas. Adoptar uma abordagem pós-moderna não significa, por isso, querer reclamar e providenciar uma melhor verdade mas sim oferecer a possibilidade de encetar um diálogo.

Anexos

1– Guião de entrevista para as associações empresariais

1. O que significa desenvolver uma actividade empresarial? E ser empresário?
2. Como classificaria o tecido empresarial português na actualidade?
3. Quais as razões que levaram à criação desta associação? Quais os seus objectivos na actualidade e áreas de actuação?
4. Como caracterizaria os associado(a)s empresári(o)s e suas empresas?
5. No caso específico das empresárias, como caracterizaria a participação das mulheres da actividade empresarial nacional?
6. Costuma contactar com empresárias no seu quotidiano profissional? Em que circunstâncias ocorrem esses contactos?
7. A sua associação desenvolve actividades específicas dedicadas à promoção da igualdade de oportunidade entre géneros no que diz respeito à actividade empresarial? Se sim quais? E qual a sua opinião sobre este tipo de actividades?

2 – Material de apoio utilizado no encontro-entrevista com as empresárias

2.1. Guião de entrevista para as empresárias

2.1.1 – o empresariado e a empresária

1 – O que representa para si ser empresária? (exploração dos significados associados à empresária e ao empresariado em geral e sua relação com outros termos como competitividade, risco, inovação, lucro, empreendedorismo/empreendedora; oportunidades e custos inerentes ao exercício do empresariado de forma geral; caracterização do contexto empresarial; representações e metáforas para o seu modo de fazer empresariado em particular e para a si enquanto empresária.

2.1.2. A sua estória biográfica

Vamos, então, falar mais especificamente sobre o seu percurso pessoal e profissional. Quer contar-nos um pouco a sua história de vida para percebermos como chegou até aqui?

– A construção dos percursos pessoal/escolar/profissional até ao momento de criação da empresa: opções e experiências escolares e profissionais; vias e circunstâncias (desafios, dificuldades, prioridades, influências, apoios e incidentes críticos) de acesso ao empresariado; relações e outros significativos (extra)organizacionais percebidos como importantes para o desenrolar do seu percurso como empresária; O início da actividade empresarial e seus efeitos pessoais e profissionais.

– Vivências presentes e quotidianas do empresariado: “o eu profissional actual”, posição, funções e responsabilidades (autonomias e dependências) actuais; circunstâncias e episódios (desafios, dificuldades, prioridades, influências, apoios, alegrias, decepções, dias normais e incidentes críticos) relacionados com o exercício do empresariado; relações e outros significativos (extra)organizacionais, internos ou externos à sua organização, e que participam do seu quotidiano organizacional; mudanças e permanências no seu percurso e actividade empresarial actual.

– Representação e contextualização de si, da empresa, e das relações com outros significativos (extra)organizacionais no futuro: expectativas, desafios e dificuldades, transformações e permanências esperadas.

2.3. “experienciando Orlando”

– Já alguma vez se sentiu “mulher” na sua actividade profissional? Pode contar-me o que aconteceu?

2 – Consegue imaginar o que seria diferente na sua vida se fosse homem? Como acha que teria sido a sua vida?

– Na sua opinião como caracteriza a situação das mulheres em geral?

- O que gostaria que permanecesse igual e ou que mudasse na situação das mulheres em geral?

– Qual a sua opinião sobre o contributo que as empresárias poderão dar para criar a possibilidade de existência desse futuro?

2.2–Ficha da Entrevista

Entrevista número: _____

1. Dados Gerais relativos à entrevistada:

1.Dados demográficos

Idade: _____

Estado civil: _____

Pessoas com quem partilha a sua vida privada e coabita (pais, irmãos, amigos, filhos, marido/companheiro, animais de estimação...), idades, escolaridade e profissão:

Profissão e escolaridade dos pais:

Mãe: _____ Hab. Escolares: _____

Pai _____ Hab. Escolares: _____

Número de irmãos: _____

1.1.Habilitações escolares

Habilitações escolares: _____

Área de formação: _____

1.2. Percurso profissional

Quando terminou a sua formação estava à espera de se tornar empresária?

Primeira ocupação profissional remunerada: _____

idade: _____

Organização Empregadora: _____

Outras ocupações anteriores que considere importantes para o seu percurso profissional (solicitar a actividade profissional e a instituição à qual esteve afectada):

Primeira experiência como empresária: _____ Idade _____

Ocupação actual (função e estatuto hierárquico):

1.3. Formação profissional:

Cursos de formação frequentados (refira apenas aqueles que considera mais importantes para a sua actividade profissional actual):

2. Empresa:

a) Informação geral

Idade da empresa: _____

Ramo de actividade : _____

Fundadores da empresa: _____

Actividade-primária (negócios):

Volume anual de vendas (aproximadamente):

Tipo de sociedade juridicamente constituída (estrutura formal de direcção das empresas):

Localização: _____

b) Recursos humanos:

Percentagem (ou número) de funcionária(o)s:

Sexo feminino: _____ e masculino: _____

Média de idade dos funcionária(o)s:

Sexo feminino: _____ e masculino: _____

Habilitações médias dos funcionária(o)s:

Sexo feminino: _____ e masculino: _____

Número de Cargos de chefia e responsabilidade:

Sexo feminino: _____ e masculino: _____

Parentesco de familiares que exercem actividade profissional na sua empresa e respectivas funções:

Identificação dos sócios e percentagem da sociedade:

Número de homens e mulheres co-participantes na gerência/conselho de administração:

3– Material produzido para dinamizar a interacção de Grupo (Grupos de Foco)

3.1. Instruções gerais para a dinâmica dos grupos de foco

1. Receber as participantes com simpatia e agradecer a participação;
2. Sugerir o tratamento mútuo pelos nomes próprios para facilitar a interacção de grupo
(distribuir a cada empresária uma cartolina com o seu nome próprio para que esta a coloque na mesa à sua frente);
3. Apresentar a outra investigadora presente explicando a sua função na anotação das sequências das intervenções. Afirmar que a sua presença está sempre condicionada pela aceitação unânime do grupo.

3. Informações sobre o exercício de grupo:

3.1. Esclarecer o objectivo da dinâmica de grupo:

“Este é um grupo de foco constituído por empresárias de diversos sectores de actividade que aceitaram o meu convite para discutir assuntos que têm que ver com a sua actividade profissional enquanto empresárias. Farei duas questões relacionadas com a percepção que têm deste vosso papel. Duas outras questões associadas à divisão do trabalho e ao modo de gerir em função do facto de a(o)s trabalhadora(e)s serem homens ou mulheres. E por último, três questões mais genéricas sobre o mercado de trabalho em geral e a igualdade de oportunidades entre homens e mulheres”.

3.2. Informar sobre algumas regras de funcionamento do grupo de foco:

“O convite dirigido a cada uma de vós enquanto empresárias teve a que ver com as entrevistas individuais realizadas numa fase prévia do estudo. As vossas opiniões e experiências relativamente aos assuntos que iremos abordar são muito importantes para este estudo, e esta conversa pede para que não tenham receio de dizer aquilo que pensam mesmo que pensem que ninguém poderá concordar convosco, porque, primeiro, não existem respostas certas ou erradas, isto não é um teste, e, depois, porque importa que todas as opiniões aqui possam ser expressas livremente e com à vontade, enriquecendo a nossa partilha e aprendizagem conjunta e, por outro lado, permitindo que o estudo reflecta os vossos diversos pontos de vista e experiências em relação à actividade empresarial. A liberdade de opinião e o respeito e partilha conjunta são princípios chave relativos ao funcionamento dos grupos de foco. A partilha e debate pretendidos para esta dinâmica de grupo são similares às conversas que muitas vezes temos num jantar com pessoas amigas ou numa reunião de trabalho sem uma ordem de trabalhos muito rígida. Isto também significa que podem sempre interromper, fazer questões, concordar, discordar, enfim interagir sempre que o desejarem. Gostaria apenas que tivessem em conta algumas recomendações: Por favor, tentem falar com um tom de voz que seja audível para todas as presentes e falem sempre para o grupo. Num grupo natural de amigos, muitas vezes tendemos a falar com a colega de lado porque queremos comentar alguma coisa que nos lembramos naquele momento e por várias razões não temos logo a oportunidade de o fazer com o grupo. Nesse caso ao invés de falar para o lado, podem anotar o que queríamos dizer nas folhas que se encontram à vossa frente e depois quando tiverem oportunidade podem partilha-lo com o grupo. No final podem levá-las. Peço-vos ainda que tentem, na medida do possível pois

sei que tal é muito difícil, evitar que as vossas intervenções se sobreponham às outras pessoas do grupo”.

3.3. Solicitar autorização para a gravação áudio e visual da interacção grupal com a garantia de anonimato e confidencialidade

“Vou pedir-vos ainda para gravar em áudio e em filme o grupo de foco. Tal como para as entrevistas, toda a informação recolhida será confidencial. Isto porque a análise torna-se mais enriquecedora quando temos a gravação áudio acompanhada do filme. É um procedimento habitual como puderam ver pelo filme que vos mostrei. O filme ajuda a estabelecer a associação entre a voz e a participantes, a resolver casos de sobreposição, e facilita a análise da dinâmica de grupo, por exemplo, alguém diz alguma coisa todas concordam mas todas ficam caladas, na gravação áudio eu não tenho essa informação, mas através da gravação visual será possível fazer essa análise”.

3.4. Informar sobre o tempo previsto de duração do exercício de grupo.

*“Por último, está previsto que **exercício de grupo tenha no mínimo a duração de 1h e o máximo de 2h30m**”*

4. Deixar espaço para que as participantes possam colocar as suas dúvidas e dar início ao exercício de grupo.

3.2.Guião de temas/questões para a discussão de grupo

1. A empresária e o género

1.1. O que significa na actualidade ser-se empresária?

1.2. Quando estão a exercer a vossa actividade profissional, já alguma vez sentiram necessidade/vontade de “esconder” ou “fazer sobressair” que são mulheres?

2. Divisão do trabalho e modos de gestão em função do género dos outra(o)s

2.1.Consideram que há ocupações profissionais que são mais para homens e outras para mulheres? Se não, porquê? Se sim, quais e porquê? (solicitar exemplos das suas empresas)

2.2. Consideram que os modos de gerir variam em função do género dos trabalhadores? Se não, porquê? Se sim, porquê?

3.0 mercado de trabalho, a Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres e o papel das empresárias

3.1. De acordo com a vossa experiencia enquanto empresárias, como caracterizariam o mercado de trabalho português no que diz respeito à igualdade de oportunidades entre homens e mulheres?

3.2. Gostaria que comentassem os seguintes **excertos**:

(Excertos retirados de uma entrevista realizada a Lúcia Amâncio, Professora Universitária do ISCTE, à revista *XIS* do Jornal *Público*, 08 de Outubro de 2006, pág. 14.)

Excerto 1:

“(..). a igualdade das mulheres passa pela chamada imitação dos homens, porque eles sempre foram a referencia universal desses valores. Não há outros modelos. Porque é que o mercado de trabalho é destruturado, não tem horários de trabalho? Porque tem trabalhadores disponíveis. Quando é que se começam a colocar estas questões? Quando as mulheres lá chegam (...)”.

Excerto 2:

“(...) a democracia veio trazer acesso ao emprego, autonomia económica, o que é óptimo e representa um grande avanço em relação às nossas mães e avós, mas ninguém quer saber dos direitos políticos e de cidadania. E esta ausência faz com que estas questões sejam sempre individualizadas “somos todas autónomas, e não temos nada a ver com as outras mulheres”.

3.3 Será que as empresárias poderão ou deverão ter um papel na promoção da igualdade de oportunidades entre géneros no mercado de trabalho? Se sim que papel? O que se pode fazer nesse sentido? Se não? Porquê não?

Bibliografia

- Aaltio-Marjosola, I., & Lehtinen, J. 1998. Male managers as fathers? Contrasting management, fatherhood and masculinity. *Human Relations*, 51(2): 121-136.
- Aaltio, I. 2002. Interviewing female managers: presentations of the gendered selves in contexts. In I. Aaltio, & A. J. Mills (Eds.), *Gender, identity and culture of organizations*. London and New York: Routledge.
- Aaltio, I., & Mills, A. J. (Eds.). 2002. *Gender, identity and the culture of organizations*. London and New York: Routledge.
- Acker, J. 1990. Hierarchies, jobs, bodies: a theory of gendered organizations. *Gender and Society*, 4(2): 139-158.
- Acker, J. 1992. Gendering organizational theory. In A. Mills, & P. Tancred (Eds.), *Gendering organizational analysis*. 248-260 Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Acker, J. 1998. The future of 'gender and organizations': connections and boundaries. *Gender, Work and Organization*, 5(4): 195-206.
- Acker, J. 2000a. Gendered contradictions in organizational equity projects. *Organization*, 7(8): 625-632.
- Acker, J. 2000b. Rewriting class, race, and gender. In M. M. Ferree, J. Lorber, & B. B. Hess (Eds.), *Revisioning gender*. 44-69. Walnut Creek, Lanham, New York and Oxford: Altamira Press.
- Acker, J., Barry, K., & Esseveld, J. 1983. Objectivity and truth: problems in doing feminist research. *Women's Studies International Forum*, 6(4): 423-435.
- Acker, J., & Van Houten, D. R. 1992. Differential recruitment and control: the sex structuring of organizations. In A. Mills, & P. Tancred (Eds.), *Gendering organizational theory*. 15-30. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Agger, B. 1993. *Gender, culture, and power*. Westport, Connecticut, and London: Praeger.
- Ahl, H. J. 2002. The construction of the female entrepreneur as the other. In H. Hopfl, & B. Czarniawska (Eds.), *Casting the other, the production and maintenance of inequalities in work organizations*: 52-67. London and New York: Routledge.
- Ahl, H. J. 2004. *The scientific reproduction of gender inequality: a discourse analysis of research texts on women's entrepreneurship*. Malmö, Sweden: Copenhagen Business School Press.
- Ahl, H. J. 2006. Why research on women entrepreneurs needs new directions. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(5): 595-621.
- Ahmed, S. 1998. *Differences that matter. Feminist theory and postmodernism*. Cambridge: Cambridge University Press.
- Aktouf, O. 1992. Management and theories of organizations in the 1990s: toward a critical radical humanism? *Academy of Management Review*, 17(3): 407-431.
- Aldrich, H., Reese, P. R., & Dubini, P. 1989. Women on the verge of a breakthrough: networking among entrepreneurs in the United States and Italy. *Entrepreneurship & Regional Development*, 4(1): 339-356.
- Allen, A. 1996. Foucault on Power: a theory for feminists. In S. Hekman (Ed.), *Feminist interpretations of Michel Foucault*. 265-282. Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press.
- Almeida, A. N., Ferrão, J., & Sobral, J. 1994. Territórios, empresários e empresas: entender as condições sociais da empresarialidade. *Análise Social*, XXIX(125-126): 55-79.
- Alvarado, F. 1996. Concerning postmodernity and organizations in the third world: opening a debate and suggestions for a research agenda. *Organization Science*, 7(6): 667-681.
- Alvesson, M., & Billing, Y. 1992a. Gender and organization: towards a differentiated understanding. *Organization Studies*, 13: 73-103.
- Alvesson, M., & Billing, Y. 1997. *Understanding gender and organizations*. London: Sage Publications.
- Alvesson, M., & Billing, Y. D. 2002. Beyond body-counting: a discussion of the social construction of gender at work. In I. Aaltio, & A. J. Mills (Eds.), *Gender, identity and the culture of organizations*. 72-91. London and New York: Routledge.
- Alvesson, M., & Deetz, S. 2000a. *Doing critical management research*. London: Sage Publications.
- Alvesson, M., & Deetz, S. 2003a. Critical theory and postmodernism approaches to organizational studies. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*, 3rd ed.: 191-217. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Alvesson, M., & Karreman, D. 2000b. Varieties of discourse: on the study of organizations through discourse analysis. *Human Relations*, 53(9): 1125-1149.
- Alvesson, M., & Skoldberg, K. 2000c. *Reflexive methodology: new vistas for qualitative research*. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.

- Alvesson, M., & Willmott, H. (Eds.). 1992b. **Critical management studies**. London, Newbury Park and New Delhi: Sage Publications.
- Alvesson, M., & Willmott, H. 1992c. On the idea of emancipation in management and organization studies. **Academy of Management Review**, 17(3): 432-464.
- Alvesson, M., & Willmott, H. 2001. **Making sense of management: a critical introduction**, 4th ed. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Alvesson, M., & Willmott, H. 2003b. Introduction. In M. Alvesson, & H. Willmott (Eds.), **Studing management critically**. 1-22. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Alvesson, M., & Willmott, H. (Eds.). 2003c. **Studying management critically**. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Amâncio, L. 1989. **Factores psicossociológicos da discriminação da mulher no trabalho**. Dissertação de Doutoramento, Universidade Técnica de Lisboa, Lisboa.
- Amâncio, L. 1992. As assimetrias nas representações do género. **Revista Crítica de Ciências Sociais**, 34: 9-23.
- Amâncio, L. 1994. **Masculino e feminino: a construção social da diferença**. Lisboa: Edições Afrontamento.
- Amâncio, L. 2003. Género e assimetria simbólica: o lugar da história na psicologia social. In M. L. Castro, & M. Garrido (Eds.), **Temas e debates em psicologia social**. 111-124. Lisboa: Livros Horizonte.
- Amâncio, L. 2005. Reflections on science as a gendered endeavour: changes and continuities. **Social Science Information**, 44(1): 65-83.
- Amâncio, L., Tavares, M., Joaquim, T., & Almeida, T. S. (Eds.). 2007. **O longo caminho das mulheres. Feminismos 80 anos depois**. Lisboa: Dom Quixote.
- Amorim, R. 2009. **O homem certo para gerir uma empresa é uma mulher**. Lisboa: Prime Books.
- Angrosino, M. V., & Pérez, K. A. M. 2000. Rethinking observation: from method to context. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), **Handbook of qualitative research**, 2nd ed.: 673-702. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Anna, A. L., Chandler, G. N., & Mero, N. P. 1999. Women business owners in traditional and non-traditional industrial. **Journal of Business Venturing**, 15: 275-303.
- Anthony, P. D. 1977. **The ideology of work**. London: Tavistock Publications.
- Anthony, P. D. 1986. **The foundation of management**. London and New York: Tavistock Publications.
- Ashcraft, K. L. 1998. 'I wouldn't say I'm a feminist, but...' Organizational micropractice and gender identity. **Management Communicating Quarterly**, 11(4): 587-597.
- Ashcraft, K. L., & Mumby, D., K. 2004. **Reworking gender: a feminist communicology of organization**. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Astley, W. G., & Van de Ven, H. H. 1983. Central perspectives and debates in organization theory. **Administrative Science Quarterly**, 28(June): 245-273.
- Auken, H. E. V., Rittenburg, T. L., Doran, B. M., & Hsieh, S.-F. 1994. An empirical analysis of advertising by women entrepreneurs. **Journal of small business management**, 32(3): 10-32.
- Baack, D., & Prasch, T. 1997. The death of the subject and the life of the organization: implications of new approaches to subjectivity for organizational analysis. **Journal of Management Inquiry**, 6(2): 131-141.
- Bagilhole, B. 2002. **Women in non-traditional occupations. Challenging men**. New York: Plagrave Macmillan.
- Baker, T., Aldrich, H., & Liou, N. 1997. Invisible entrepreneurs: the neglect of women business owners by mass media and scholarly journals in the USA. **Entrepreneurship & Regional Development**, 9(3): 221-238.
- Ball, K. 2005. Organization, Surveillance and the body. Towards a politics of resistance. **Organization**, 12(1): 89-108.
- Balla, A., Steven, H., & Watkins, D. 2004. The origins, lessons and definition of entrepreneurial achievement: a multi-paradigm perspective via the case method. In A. Fayolle, P. Kyro, & J. Ulijn (Eds.), **Entrepreneurship research in Europe**. 150-173. Cheltenham, UK and Northampton, USA: Edward Elgar.
- Baron, R. A., Markman, G. D., & Hirs, A. 2001. Perceptions of women and men as entrepreneurs: evidence for differential effects of attributional augmenting. **Journal of Applied Psychology**, 86(5): 923-929.
- Barradas, A. 2006. **Dicionário de mulheres rebeldes**. Lisboa: Elas por elas.
- Barreno, M. I., Horta, M. T., & Velho da Costa, M. 2001. **Novas cartas portuguesas**, 8^a ed. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Basu, A. 2009. Ethnic minority entrepreneurship. In M. Casson, B. Yeung, A. Basu, & N. Wadeson (Eds.), **The Oxford handbook of entrepreneurship**. 580-600. Oxford: Oxford University Press.
- Baum, J. R., & Bird, B. J. 2010. The successful intelligence of high-grow entrepreneurs: links to new venture. **Organization Science**, 21(2): 397-412.
- Bauman, Z. 2007. **Vida fragmentada: ensaios sobre a moral pós-moderna** (M. S. Pereira, Trad.). Lisboa: Relógio D'Água Editores.

- Baxter, L., & Hughes, C. 2004. Tongue sandwiches and bagel days: sex, food and mind-body dualism *Gender, Work and Organization*, 11(4): 355-362.
- Beauvoir, S. 2008/1949. *O segundo sexo: os factos e os mitos* (S. Milliet, Trad.). Lisboa: Quetzal Editores.
- Beckert, J. 1999. Agency, entrepreneurs, and institutional change. The role of strategic choice and institutionalized practices in organization. *Organization Studies*, 20(5): 777-799.
- Bell, E. L., Meyerson, D. E., Nkomo, S., & Scully, M. A. 2003. Interpreting silence and voice in the workplace. A conversation about tempered radicalism among black and white women researchers. *Journal of Applied Behavioral Science*, 39(4): 381-414.
- Bell, E. L., & Nkomo, S. M. 1992. Re-visioning women manager's lives. In A. J. Mills, & P. Tancred (Eds.), *Gendering organizational analysis*. 235-247. Newbury Park, London and New Delhi: Sage Publications.
- Beltrán, E., Maquieira, V., Álvarez, S., & Sánchez, C. 2001. *Feminismos: debates teóricos contemporáneos*. Madrid: Alianza Editorial.
- Bem, S. 1974. The measurement of psychological androgyny. *Journal of Consulting and Clinical Psychology*, 42(2): 155-162.
- Bem, S. 1981. Gender schema theory: a cognitive account of sex typing. *Psychological Review*, 88(4): 354-364.
- Bem, S., & Lenny, E. 1976. Sex typing and the avoidance of cross-sex behaviour. *Journal of Personality and Social Psychology*, 33(1): 48-54.
- Bem, S., Martyna, W., & Watson, C. 1976. Sex typing and androgyny: further explorations of the expressive domain. *Journal of Personality and Social Psychology*, 34(5): 1016-1023.
- Bem, S. L. 1995. Dismantling gender polarization and compulsory heterosexuality: should we turn the volume down or up? *The Journal of Sex Research*, 32(4): 329-337.
- Benhabib, S. 1990. Epistemologies of postmodernism: a rejoinder to Jean-François Lyotard. In L. Nicholson (Ed.), *Feminism/postmodernism*. 133-156. New York and London: Routledge.
- Bennet, K., & Dann, S. 2000. The changing experience of Australian female entrepreneurs. *Gender, Work and Organization*, 7(2): 75-83.
- Benschop, Y., & Doorewaard, H. 1998a. Covered by equality: the gender subtext of organizations. *Organization Studies*, 19(3): 787-805.
- Benschop, Y., & Doorewaard, H. 1998b. Six of one and half a dozen of the other: the gender subtext of Taylorism and team-based work. *Gender, Work and Organization*, 5(1): 5-18.
- Benwell, B., & Stokoe, E. 2006. *Discourse and Identity*. Edinburgh: Edinburgh University Press.
- Bergam, R. 1989. From Aristotle's dualism to materialism dialectics: feminist transformation of science and society. In A. M. Jagger, & S. R. Bordo (Eds.), *Gender/Body/Knowledge: feminist reconstructions of being knowing*. 224-255. New Brunswick: Rutgers University Press.
- Berger, M., G. 1997. Gender, place and entrepreneurship. *Entrepreneurship & Regional Development*, 9(3): 259-268.
- Bettio, F., & Vereshchagin, A. 2009. Gender segregation in the labour market. Root causes, implications and policy responses in the EU: 120. Luxembourg: European Commission.
- Billig, M. 1996. *Arguing and thinking: a rhetorical approach to social psychology*. Stamford Road, Oakleigh and Melbourne: Cambridge University Press.
- Billig, M., Condor, S., Edwards, D., Gane, M., Middleton, D., & Radley, A. 1988. *Ideological Dilemmas*. London, Newbury Park, Beverly Hills and New Delhi: Sage Publications.
- Binzagr, G. F., & Manning, M. R. 1996. Reconstructions of choice: advocating a constructivist approach to postmodern management educations. In D. M. Boje, R. P. Gephart Jr., & T. J. Thatchenkery (Eds.), *Postmodern organization and organization theory*. 251-265. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Bird, B., & Brush, C., G. 2002. A Gendered perspective on organizational creation. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 26(3): 41-65.
- Bird, B., & Brush, C., G. 2003. Exploring Leadership vision. New perspectives on women entrepreneurs and executives. In J. E. Butler (Ed.), *Women entrepreneurs*, Vol. Research in entrepreneurship and management: 51-70. Greenwich: IAP, Information Age Publishing.
- Birley, S. 1989. Female entrepreneurs: are they really any different? *Journal of Small Business Management*, 27 (1): 32-37.
- Bjorkegren, D. 1993. What can organization and management theory learn from art? In J. Hassard, & M. Parker (Eds.), *Postmodernism and organizations*. 101-113. London, Newbury Park and New Delhi: Sage Publications.

- Blackmore, J., & Sachs, J. 2003. 'Zealotry or nostalgic regret'? Women leaders in technical and further education in Australia: agents of change, entrepreneurial educators or corporate citizens? *Gender, Work and Organization*, 10(4): 478 - 502.
- Blanchflower, D. G., & Oswald, A. J. 1998. What makes an entrepreneur. *Journal of Labor Economics*, 16(1): 26-60.
- Boje, D. M., Gephart Jr., R. P., & Thatchenkery, T. J. 1996. *Postmodern management and organization theory*. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Bonve, H. E. 2007. Pregnant Bodies. *European Journal of Women's Studies*, 14(4): 311-326.
- Bordo, S. R. 1990. Feminism, postmodernism, and gender-scepticism. In L. Nicholson (Ed.), *Feminsm/postmodernism*. 133-156. New York and London: Routledge.
- Borgerson, J. 2005. Judith Butler: on organizing subjectivities. *Sociological Review*, 53: 63-79.
- Borgerson, J., & Rehn, A. 2004. General economy and productive dualisms. *Gender, Work and Organization*, 11(4): 455-474.
- Bourdieu, P. 1999. *A dominação masculina* (M. S. Pereira, Trad.). Oeiras: Celta Editora.
- Bourdieu, P. 2002. *Esboço de uma teoria da prática, precedido de três estudos de etnologia Cabila* (M. S. Pereira, Trad.). Oeiras: Celta Editora.
- Bowring, M. A. 2004. Resistance is *not* futile: liberating Captain Janeway from the masculine-feminine dualism of leadership. *Gender, Work and Organization*, 11(4): 381-405.
- Bradley, H. 1999. Gender & power in the workplace. Analysing the impact of economic change. *Organization Studies*, 19(5): 787-805.
- Bradshaw, P. 1996. Women as constituent directors: re-reading current texts using a feminist-postmodernist approach. In D. M. Boje, R. P. Gephart Jr., & T. J. Thatchenkery (Eds.), *Postmodern management and organization theory*. 95-124. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Braidotti, R. 1994. *Nomadic subjects: embodiment and sexual difference in contemporary feminist theory*. New York: Columbia University Press.
- Braidotti, R. 2002. *Metamorphoses. Towards a materialist theory of becoming*. Cambridge and Malden: Polity Press.
- Branco, S. 2007. Portugal e a mutilação genital feminina. In C. Ockrent (Ed.), *O livro negro da condição das mulheres*. 153-160. Lisboa: Temas & Debates.
- Brett, J., M., & Stroh, L., K. 1999. Women in management: how far have we come and what needs to be done as we approach 2000? *Journal of Management Inquiry*, 8(4): 392-398.
- Brewis, J. 2005. Othering organization theory: Marta Calás and Linda Smircich. *The Sociological Review*, 55(1): 80-94.
- Brewis, J., Hampton, M. P., & Linstead, S. 1997. Unpacking Priscilla: subjectivity and identity in the organization gendered. *Human Relations*, 50(10): 1275-1304.
- Brewis, J., & Linstead, S. 2000. *Sex, work and sex work: eroticizing organization*. London and New York: Routledge.
- Brisolara, S. 2003. Invited reaction: feminist inquiry, frameworks, feminisms, and other "F" words. *Human Resource Development Quarterly*, 14(1): 27-34.
- Britton, D. 2000. The epistemology of gendered organization. *Gender & Society*, 14(3): 418-434.
- Brodsky, M. A. 1993. Successful female corporate managers and entrepreneurs. *Group & Organization Management*, 18(3): 366-378.
- Brown, R. B. 1995. Meeting and intersections: organizational theory encounters feminist theorising *Women's Studies International Forum*, 18(2): 197-203.
- Bruni, A. 2006. 'Have you got a boyfriend or are you single?': on the importance of being 'straight' in organizational research. *Gender, Work and Organization*, 13(3): 299-317.
- Bruni, A., & Gherardi, S. 2002. En-gendering differences, transgressing the boundaries, coping with the dual presence. In I. Aaltio, & A. J. Mills (Eds.), *Identity and the Culture of Organization*. 21-38. London: Routledge.
- Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. 2004a. Doing gender, doing entrepreneurship: an ethnographic account of intertwined practices. *Gender, Work and Organization*, 11(4): 407-429.
- Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. 2004b. Entrepreneur-mentality, gender, and the study of women entrepreneurs. *Journal of Organizational Change Management*, 17(3): 256-268.
- Bruni, A., Gherardi, S., & Poggio, B. 2005. *Gender and entrepreneurship, an ethnographical approach*. New York: Routledge.
- Brush, C., G. 1992. Research on women business owners: past trends, a new perspective and future directions. *Entrepreneurship Theory and Practice*. 16(4): 5-30.

- Brush, C., G., Carter, N. M., Gatewood, E., J., Greene, P., G., & Hart, M., M. (Eds.). 2006. ***Women and entrepreneurship: contemporary classics***. Cheltenham, Northampton: Edward Elgar.
- Bryman, A. 1999. The debate about quantitative and qualitative research. In A. Bryman, & R. G. Burgess (Eds.), ***Qualitative Research***, Vol. I: 35-69. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Bryman, A. 2003. Leadership in organizations. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), ***Handbook of Organization Studies***, 3rd ed.: 276-292. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Bull, I., & Willard, G., E. 1993. Towards a theory of entrepreneurship. ***Journal of Business Venturing***, 8: 183-195.
- Burke, R., J., & McKeen, C., A. 1996. Do women at the top make a difference? Gender proportions and the experiences of managerial and professional women. ***Journal of Higher Education***, 49(8): 1093-2000.
- Burman, E. 1992. Feminism and discourse in development psychology: power, subjectivity and interpretation. ***Feminism & Psychology***, 2(1): 45-59.
- Burr, J. 1995. ***An introduction to social constructionism***. London: Routledge.
- Burrell, G., & Morgan, G. 1979. ***Sociological paradigms and organizational analysis***. London: Heinemann.
- Burrell, G. 1988. Modernism, post modernism and organizational analysis 2: the contribution of Michel Foucault. ***Organization Studies***, 9(2): 221-235.
- Burrell, G. 1992a. Back to the future: time and organization. In M. Reed, & M. Hughes (Eds.), ***Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis***. 165-183. London, Newbury Park and New Delhi: Sage Publications.
- Burrell, G. 1992b. ***Sex and organizational analysis***. Newbury Park, London and New Delhi: Sage Publications.
- Burrell, G. 1998. ***Pandemonium: towards a retro-organization theory***. London: Sage Publications.
- Burrell, G. 2003a. The future of Organization theory: prospects and limitations. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (Eds.), ***The Oxford handbook of organization theory: meta-theoretical perspectives***. 525-536. New York: Oxford University Press.
- Burrell, G. 2003b. Normal science, paradigms, metaphors, discourses and genealogies of analysis. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), ***Handbook of organization studies***, 3rd ed.: 642-659. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Burrell, G., & Morgan, G. 1979. ***Sociological paradigms and organisational analysis: elements of the sociology of corporate life***. London: Heinemann.
- Burrell, G., Reed, M., Calás, M., Smircich, L., & Alvesson, M. 1994. Why Organization? Why now? ***Organization***, 1(1): 5-17.
- Burton, C. 1992. Merit and gender: organizations and the mobilization of masculine bias. In A. J. Mill, & P. Tancred (Eds.), ***Gendering organizational analysis***. 185-196. Newbury Park, London and New Delhi: Sage Publications.
- Butler, J. 1990a. ***Gender trouble: feminism and the subversion of identity***. London: Routledge.
- Butler, J. 1990b. Gender trouble: feminist theory, and psychoanalytic discourse. In L. Nicholson (Ed.), ***Feminism/Postmodernism***. 324-340. New York and London: Routledge.
- Butler, J. 1990c. Performative acts and gender constitution: an essay in phenomenology and feminist theory. In S.-E. Case (Ed.), ***Performing feminisms, feminist critical theory and theatre***. 270-282. Baltimore and London: Johns Hopkins University.
- Butler, J. 1992. Contingent foundations: feminism and the question of "postmodernism". In J. Butler, & R. W. Connell (Eds.), ***Feminists theorize the political***. 3-21. New York and London: Routledge.
- Butler, J. 1993. ***Bodies that matter***. New York: Routledge.
- Butler, J. 2004. ***Undoing gender***. New York and London: Routledge.
- Butler, J. 2005. ***Giving an account of oneself***. New York: Fordham University Press.
- Butler, J., & Scott, J. W. (Eds.). 1992a. ***Feminists theorize the political*** (Butler, J. and Scott, Joan W. ed.). New York and London: Routledge.
- Butler, J., & Scott, J. W. 1992b. Introduction. In J. Butler, & J. W. Scott (Eds.), ***Feminists theorize the political***. xiii-xvii. New York and London: Routledge.
- Butler, J. E. (Ed.). 2003. ***Women entrepreneurs***. Greenwich, Connecticut: Information Age Publishing Inc.
- Buttner, E. H. 2001. Examining female entrepreneurs' management style: an application of relational frame. ***Journal of Business Ethics***, 29(3): 253-269.
- Buttner, E. H., & Moore, D., P. 1997. Women's organizational exodus to entrepreneurship: self-reported motivations and correlates with success. ***Journal of Small Business Management***, 35: 34-46.
- Cabral-Cardoso, C. 2003. ***Igualdade de oportunidades entre homens e mulheres no contexto da gestão de recursos humanos***. Braga: Carlos Cabral-Cardoso.

- Cabral-Cardoso, C. 2004. Women in management in Portugal. In M. J. Davidson, & R. Burke, J. (Eds.), ***Women in management worldwide: facts, figures, and analysis***. 83-98. Hampshire: Ashgate.
- Cabral-Cardoso, C. 2007. Portuguese management between global and local reality. ***Management Research*** 4(3): 193-204.
- Calás, M. 1992. An/Other Silent Voice? Representing "Hispanic Woman" in Organizational Texts. In A. Mills, & P. Tancred (Eds.), ***Gendering Organizational theory***. 201-221. Newbury Park, CA: Sage Publications
- Calás, M., & Smircich, L. 1991. Voicing Seduction to Silence Leadership. ***Organization Studies***, 12(4): 567-601.
- Calás, M., & Smircich, L. 1992a. Re-writing gender into organizational theorizing: directions from feminist perspectives. In M. Reed, & M. Hughes (Eds.), ***Rethinking Organization. New directions in organization theory and analysis***. 227-253. London, Newbury Park and New Delhi: Sage Publications.
- Calás, M., & Smircich, L. 1992c. Using the "F" word: feminist and the social consequences of organizational research. In A. Mills, J., & P. Tancred (Eds.), ***Gendering Organizational Analysis***. 222-234. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Calás, M., & Smircich, L. 1996. Thematic editorial on gender, race, class and organization. ***Organization***, 3(4): 459-460.
- Calás, M., & Smircich, L. 1999. Past postmodernism? Reflections and tentative directions. ***Academy of Management Review***, 24(4): 649-671.
- Calás, M., & Smircich, L. 2003a. At home from mars to Somalia: recounting organization studies. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (Eds.), ***The Oxford handbook of organization theory: meta-theoretical perspectives***. 596-606. New York: Oxford University Press.
- Calás, M., & Smircich, L. 2003b. Dangerous liaisons: the "feminine-in-management" meets globalization. In R. Ely, J., E. Foldy, G., M. Scully, A., & The Center for Gender in Organization Simmons School of Management (Eds.), ***Reader in Gender, work, and organization***. 387-399. Malden, Oxford and Carlton: Blackwell Publishing.
- Calás, M., & Smircich, L. 2003c. From 'women's' point of view: feminist approaches to organization studies. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), ***Handbook of organization studies***, 3rd ed.: 218-257. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Calás, M., & Smircich, L. 2004. Revisiting "dangerous liaisons" or does 'feminine-in-management' still meet 'globalization'? In P. J. Frost, W. R. Nord, & L. A. Krefting (Eds.), ***Managerial and organizational reality: stories of life and work***. 467-481. New Jersey: Pearson Prentice Hall
- Calás, M., Smircich, L., & Bourne, K. 2009. Extending the boundaries: reframing 'entrepreneurship as social change' through feminist perspectives. ***Academy of Management Review***, 34(3): 552-569.
- Calás, M. B., Smircich, L., & Bourne, K. 2007. Knowing Lisa? Feminist analyses of 'gender and entrepreneurship'. In D. Bilimoria, & S. K. Piderit (Eds.), ***Handbook on women in business and management***. 78-108. Cheltenham, UK and Northampton, USA: Edward Elgar.
- Calvert, L. M., & Ramsey, V. J. 1992. 'Bringing women's voice to research on women in management: a feminist perspective. ***Journal of Management Inquiry***, 1(1): 79-88.
- Campbell, K. 2004. Quilting a feminist map to guide the study of women entrepreneurs. In D. Hjorth, & C. Steyaert (Eds.), ***Narrative and discursive approaches in entrepreneurship: a second movement in entrepreneurship book***. 194-210. Cheltenham, UK and Northampton, USA: Edward Elgar.
- Cardon, M. S., Wincent, J., Singh, J., & Drnovsek, M. 2009. The nature and experience of entrepreneurial passion. ***Academy of Management Review***, 34(3): 511-532.
- Carland, J. W., Hoy, F., Boulton, W. R., & Carland, J. A. C. 1984. Differentiating entrepreneurs from small business owners: a conceptualization. ***Academy of Management Review***, 9(2): 354-359.
- Carmo, I. d., & Amâncio, L. 2004. ***Vozes insubmissas: a história das mulheres e dos homens que lutaram pela igualdade dos sexos quando era crime fazê-lo***. Lisboa: Dom Quixote.
- Carter, N. M., & Allen, K. R. 1997. Size determinants of women-owned businesses: choice or barriers to resources? ***Entrepreneurship & Regional Development***, 9: 211-220.
- Carter, P. 1995. Writing the wrongs. ***Organization Studies***, 16(4): 573-575.
- Carter, P., & Jackson, N. 1993. Modernism, postmodernism and motivation, or why expectancy theory failed to come up to expectation. In J. Hassard, & M. Parker (Eds.), ***Postmodernism and organizations***. 83-100. London, Newbury Park and New Delhi: Sage Publications.
- Carter, S. 2000a. Gender and enterprise. In S. C. D. J. Evans (Ed.), ***Enterprise and small business: principles, practices and policy***. London: FT Prentice Hall.
- Carter, S. 2000b. Improving the numbers and performance of women-owned businesses: some implications for training and advisory services. ***Education & Training***, 42(4/5): 326-333.
- Carter, S., & Cannon, T. 1992. ***Women as entrepreneurs***. London and San Diego: Academic Press Limited.

- Casson, M., Yeung, B., Basu, A., & Wadeson, N. (Eds.). 2009. *The Oxford handbook of entrepreneurship*. Oxford: Oxford University Press.
- Catley, S., & Hamilton, R. T. 1998. Small business development and gender owner. *The Journal of Management Development*, 17(1): 75-82.
- Cazal, D., & Inns, D. 1998. Metaphor, language and meaning. In D. Grant, T. Keenoy, & C. Oswick (Eds.), *Discourse and organization*. 177-192. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Cerulo, K. A. 1997. Identity construction: new issues, new directions. *Annual Review of Sociology*, 23: 385-409.
- Chaganti, R. 1986. Management in women-owned enterprises. *Journal of Small Business Management*, 24: 18-29.
- Chell, E. 1998. Critical incident technique. In G. Symon, & C. Cassell (Eds.), *Qualitative methods and analysis in organizational research*. 51-72. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Chia, R. 1995. From modern to postmodern organizational analysis. *Organization Studies*, 16(4): 579-604.
- Chia, R. 1996. The problem of reflexivity in organizational research: towards a postmodern science of organization. *Organization*, 3(1): 31-59.
- Chia, R. 2003. Organization theory as a postmodern science. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory: meta-theoretical perspectives*. 113-140. New York: Oxford University Press.
- Chirikova, A. 2001. Woman as a company head (problems of establishing female entrepreneurship in Russia). *Russian Social Science Review*, 42(4): 64-77.
- Chung, L. H., & Gibbons, P. F. 1997. Corporate entrepreneurship: the roles of ideology and social capital. *Group & Organization Management*, 22(1): 10-30.
- CIDM. 2001. *Portugal, situação das mulheres, 2001*. Lisboa: CIDM.
- CIDM. 2002. *Igualdade de género: Portugal 2002*. Lisboa: CIDM.
- CIDM. 2003. *A igualdade para o género em Portugal*. Lisboa: CIDM.
- CITE. 2009. *Relatório sobre o progresso da igualdade de oportunidades entre mulheres e homens no trabalho, no emprego e na formação profissional – 2006-2008*. Lisboa: CITE.
- Clarke, C. A., Brown, A. D., & Hailey, V. H. 2009. Working identities? Antagonistic discursive resources and managerial identity. *Human Relations*, 62(3): 323-352.
- Clegg, S. 1989. *Frameworks of power*. London: Sage Publications.
- Clegg, S. 1994. Power and institutions in the theory of organizations. In J. Hassard, & M. Parker (Eds.), *Towards a new theory of organizations*. 24-52. London and New York: Routledge.
- Clegg, S. 1995. Parker's mood. *Organization Studies*, 16(4): 565-571.
- Clegg, S. 1996. Metaphors of globalization. In D. M. Boje, R. P. Gephart Jr., & T. J. Thatchenkery (Eds.), *Postmodern management and organization theory*. 293-307. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Clegg, S. 1998a. *As organizações modernas* (F. Assunção, Trad.). Oeiras: Celta Editora.
- Clegg, S. 1998b. Foucault, power and organizations. In A. McKinlay, & K. Starkey (Eds.), *Foucault, management and organization theory*. 29-48. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Clegg, S. 2003. Managing organization futures in a changing world of power/Knowledge. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory: meta-theoretical perspectives*, 3rd ed.: 536-567. New York: Oxford University Press.
- Clegg, S., & Dunkerley, D. 1977. *Critical issues in organizations*. London: Routledge.
- Clegg, S., & Hardy, C. 2003. Conclusion: representations. In S. R. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*, 3rd ed.: 676-708. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Cliff, J. E., Langton, N., & Aldrich, H. E. 2005. Walking the talk? Gendered rhetoric vs. action in small firms. *Organization Studies*, 26(1): 63-91.
- Cohen, L., & Musson, G. 2000. Entrepreneurial identities: reflections from two case studies. *Organization*, 7(1): 31-48.
- Cole, A. M. 2000. Victims no more (?). *Feminist Review*, (64): 135-138.
- Coleman, G., & Rippin, A. 2000. Putting feminist theory to work: collaboration as a means towards organizational change. *Organization*, 7(4): 573-587.
- Collins-Dodd, C., Gordon, I. M., & Smart, C. 2004. Further evidence on the role of gender in financial performance. *Journal of Small Business Management*, 42(4): 395-417.
- Collins, P. H. 2000. Moving beyond gender: intersectionality and scientific knowledge. In M. M. Ferree, J. Lorber, & B. B. Hess (Eds.), *Revisioning Gender*. 261-284. Walnut Creek, Lanham, New York and Oxford.
- Collinson, D. 2005. Refuting romanticism: the value of feminist perspectives for understanding resistance. *Organization*, 12(5): 741-746.

- Collinson, D., & Hearn, J. 1994. Naming men as men: implications for work, organization and management. ***Gender, Work and Organizations***, 1(1): 2-22.
- Collinson, D., & Hearn, J. 1995. Men managing leadership? Men and women of the corporation revisited. ***International Review of Women and Leadership***, 1(2): 1-24.
- Collinson, D., L., & Hearn, J. 1996. ***Men as managers, managers as men: critical perspectives on men, masculinities and managements***. London: Sage Publications.
- Collinson, D. L., Knights, D., & Collinson, M. 1990. ***Managing to discriminate***. London: Routledge.
- Connell, R. W. 1987. ***Gender and power. Society, the person and sexual politics***. Cambridge: Polity Press.
- Connell, R. W. 1994. Can sociology make theoretical sense of gender? – Feminists theorize the political edited by Judith Butler and Joan W. Scott/theory on gender, feminism on theory edited by Paula England. ***Contemporary Sociology***, 23(1): 148-151.
- Connell, R. W. 1995. ***Masculinities***. Berkley and Los Angeles: University of California Press.
- Connell, R. W. 2000. Making gendered people: bodies, identities, sexualities, ***Revisioning Gender***. 449-472. Walnut Creek, Lahan , New York and Oxford: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Connell, R. W. 2002. ***Gender***. Cambridge: Polity Press.
- Connell, R. W. 2003. Developing a theory of gender as practice: notes on Yancey Martin`s Feminist Lecture. ***Gender & Society***, 17(3): 370-372.
- Contu, A. 2008. Decaf resistance: on misbehavior, cynism, and desire in liberal workplaces. ***Management Communication Quarterly***, 21(3): 364-379.
- Cook, R. G., Belliveau, P., & Vorseggero, K., L. 2001. A case study of microenterprise training: Beta test findings and suggestions for improvement. ***Journal of Developmental Entrepreneurship***, 6(3): 255-267.
- Cooper, R. 1989. Modernism, post modernism and organizational analysis 3: the contribution of Jaques Derrida. ***Organization Studies*** 10(4): 479-502.
- Cooper, R. 1992. Formal organizations as representation: remote, control, displacement and abbreviation In M. Reed, & M. Hughes (Eds.), ***Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis***. 254-272. London, Newbury Park and New Delhi: Sage Publications.
- Cooper, R., & Burrell, G. 1988. Modernism, postmodernism and organizational analysis: an introduction. ***Organization Studies***, 9(1): 91-112.
- Cooper, R., Fox, S., & Martinez, L. T. 1992. Postmodern management and organization: the implications for learning 2. ***International Studies of Management & Organization***, 22(3): 3-10.
- Cornelissen, J. P., Oswick, C., Christensen, T., & Philips, N. 2008. Metaphorin organizational research: context, modalities and implications for research - introduction. ***Organization Studies***, 29(1): 7-22.
- Cornelius, B., Landstrom, H., & Persson, O. 2006. Entrepreneurial studies: the dynamic research front of a developing social science. ***Entrepreneurship: Theory & Practice***, 30(3): 375-398.
- Cowling, M., & Taylor, M. 2001. Entrepreneurial women and men: two different species? ***Small Business Economics***, 16(3): 167-175.
- Cranny-Francis, A., Waring, W., Stavropoulos, & Kirkby, J. 2003. ***Gender Studies. Terms and debates***. New York: Palgrave Macmillan.
- Cromie, S. 1987a. Motivations of aspiring male and female entrepreneurs. ***Journal of Occupational Behaviour***, 8(3): 251-261.
- Cromie, S. 1987b. Similarities and differences between women and men business proprietorship. ***International Small Business Journal***, 5(3): 43-60.
- Cromie, S. 2000. Assessing entrepreneurial inclinations: some approaches and empirical evidence. ***European Journal of Work and Organizational Psychology***, 9(1): 7-30.
- Cromie, S., & J., H. 1988. Towards a typology of female entrepreneurs. ***Sociological Review***, 36(1): 87-113.
- Cunha, M. P., Da Cunha, J. V., & Mendonça, S. 2010. ***Empresa, progresso e contestação. O primeiro século de estudos organizacionais***. Lisboa: Edições Sílabo
- Cunha, M. P., Cabral-Cardoso, C., & Clegg, S. 2008. Manna from heaven: the exuberance of food as atopic for research in management and organization. ***Human Relations***, 61(7): 935-963.
- Cunha, M. P., Rego, A., Cunha, R. C., & Cabral-Cardoso, C. 2007. ***Manual de comportamento organizacional e gestão***, 5ª ed. Lisboa: Editora RH.
- Czarniawska-Joerges, B. 1994. Gender, power, organizations: an interruptive interpretation. In J. Hassard, & M. Parker (Eds.), ***Towards a new theory of organizations***. 227-247. London and New York: Routledge.
- Czarniawska-Joerges, B., & Wolff, R. 1991. Leaders, managers, entrepreneurs on and off the organizational stage. ***Organization Studies***, 12(4): 529-546.
- Czarniawska, B. 1997. ***Narrating the organization: dramas of institutional identity***. Chicago: The University of Chicago Press.

- Czarniawska, B. 1998. Who is afraid of incommensurability? *Organization*, 5(2): 273-275.
- Czarniawska, B. 2006. Doing gender unto the other: fiction as a mode of studying gender discrimination in organization. *Gender, Work and Organization*, 13(3): 234-253.
- Czarniawska, B. 2007. Has organization theory a tomorrow? *Organization*, 28(1): 27-29.
- Czarniawska, B., & Carmelo, M. 2003. Consulting as a liminal space. *Human Relations*, 56(3): 267-290.
- Czarniawska, B., & Hopfl, H. (Eds.). 2002. *Casting the other. The production and maintenance of inequalities in work organizations*. London and New York: Routledge.
- Czarniawska, B., & Sevón, G. 2008. The thin edge of the wedge: foreign women professors as double strangers in academia. *Gender, Work and Organization*, 15(3): 235-287.
- Daily, C. M., Certo, S. T., & Dalton, D. R. 1999. Entrepreneurial ventures as an avenue to the top? Assessing the advancement of female CEOs and Directors in the Inc. 100. *Journal of Development Entrepreneurship*, 4(1): 19-32.
- Davidson, M. J. & Burke, R. J. (Eds.). 2000. *Women in management: current research issues*. London: Sage Publications.
- Davidson, M. J., & Cooper, C. L. 1992. *Shattering the glass ceiling: the woman manager*. London: Paul Chapman Publishing.
- Davidsson, P. 2004. *Researching entrepreneurship*. Boston, New York, Heidelberg, and Dordrecht: Springer.
- Davidsson, P., Low, M. B., & Wright, M. 2001. Editor's introduction: Low and McMillan ten years on: achievements and future directions for entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4): 5-16.
- Davies, B. (Ed.). 2008. *Judith Butler in conversation: analyzing the texts and talk of everyday life*. New York and London: Routledge.
- Davies, B., & Harré, R. 1990. Positioning: the discursive production of selves. *Journal for the Theory of Social Behavior*, 20(1): 43-63.
- de Lauretis, T. 1986. Feminist studies/critical issues, terms and contexts. In T. de Lauretis (Ed.), *Feminist studies/critical studies*. 1-19. London: Macmillan Press LTD.
- Deetz, S. 1992. Disciplinary power in the modern corporation. In M. Alvesson, & H. Willmott (Eds.), *Critical management studies*. 21-45. London, Newbury Park and New Delhi: Sage Publications.
- Deetz, S. 1996a. Describing differences in approaches to organizational science: rethinking Burrell and Morgan and their legacy. *Organization Science*, 7(2): 191-207.
- Deetz, S. 1996b. The positioning of the researcher in studies of organizations: de-hatching literary theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(4): 387-391.
- Deetz, S. 2003a. Disciplinary power, conflict suppression and human resources management. In M. Alvesson, & H. Willmott (Eds.), *Studying management critically*. 23-45. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Deetz, S. 2003b. Reclaiming the legacy of the linguistic turn. *Organization*, 10(3): 421-429.
- Deleuze, G., & Guattari, F. 2006. *Rizoma* (R. Godinho, Trad.). Lisboa: Assírio & Alvim.
- Delmar, F. 2004. The entrepreneurial process: emergence and evolution of new firms in the knowledge-intensive economy. In A. Fayolle, P. Kyro, & J. Ulijn (Eds.), *Entrepreneurship research in Europe*. 55-79. Cheltenham, UK and Northampton, USA: Edward Elgar.
- Delphy, C. 1984. *Close to home: a materialist analysis of women's oppression* (D. Leonard, Trans.). Amherst: The University of Massachusetts Press.
- Delphy, C., & Leonard, D. 1980. A materialist feminism is possible. *Feminist Review* (4): 79-105.
- Denzin, N. K., & Lincoln, Y. S. 2000. Introduction: the discipline and practice of qualitative research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, 2nd ed.: 1-29. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Deutsch, F. 2007. Undoing gender. *Gender & Society*, 21(1): 106-127.
- DeVault, M. 1999. Taking and listening from women's standpoint: feminist strategies for interviewing and analysis. In A. Bryman, & R. G. Burgess (Eds.), *Qualitative research*, Vol. IV: 86-111. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Deveaux, M. 1994. Feminism and empowerment: a critical reading of Foucault. *Feminist Studies*, 20(2): 223-247.
- Dew, N. 2009. Serendipity in entrepreneurship. *Organization Studies*, 30 (7): 735-753.
- Dhaliwal, S. 2000. Entrepreneurship – a learning process: the experience of Asian female entrepreneurs and women in business. *Education & Training*, 42(8/9): 445-452.
- Di Stefano, C. 1990. Dilemmas of difference: feminism, modernity, and postmodernism. In L. Nicholson (Ed.), *Feminism/Postmodernism*. 63-82. New York and London: Routledge.

- Donaldson, L. 1998. The myth of paradigm of incommensurability in management studies: comments by an integrationist. **Organization**, 5(2): 267-272.
- Driver, M. 2009a. Encountering the arugula leaf: the failure of the imaginary and its implications for research on identity in organizations. **Organization**, 16(4): 487-504.
- Driver, M. 2009b. Struggling with lack: a lacanian perspective on organizational identity. **Organization Studies**, 30(1): 55-72.
- Duby, G., & Perrot, M. (Eds.). 1991. **História das mulheres no Ocidente. O século XX**, Vol. 5. Porto: Afrontamento.
- Dumas, C. 1992. Integrating the daughter into family business management. **Entrepreneurship Theory and Practice**, 16: 41-55.
- Edley, N. 2001. Analysing masculinity: interpretative repertoires, ideological dilemmas and subject positions. In M. Wetherell, S. Taylor, & S. J. Yates (Eds.), **Discourse as data: a guide for analysis**. 189-228. London, Thousand Oaks and New York: Sage Publications.
- Edley, P. P. 2000. Discursive essentializing in woman owned business: gendered stereotypes and strategic subordination. **Management Communicating Quarterly**, 14(2): 271-306.
- Edmondson, V. C. 1999. The elite theory of entrepreneurship challenged: it's a new day and a new niche. **Journal of Career Development**, 26(1): 37-49.
- Elam, A. B. 2008. **Gender and entrepreneurship. A multilevel theory and analysis**. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Elam, D. 1994. **Feminism and deconstruction**. London and New York: Routledge.
- Ely, R. 2007. Feminist analysis of organizational research on sex differences. **Academy of Management Review**, 32(4): 1121-1143.
- Erikson, T. 2001. "The promise of entrepreneurship as a field of research": a few comments and some suggested extensions. **The Academy of Management Review**, 26(1): 12-13.
- Essers, C. 2009. Reflections on the narrative approach: dilemmas of power, emotions and social location while constructing life-stories. **Organization**, 16(2): 163-181.
- Essers, C., & Benschop, Y. 2007. Enterprising identities: female entrepreneurs of Moroccan or Turkish origin in the Netherlands. **Organization Studies**, 28(1): 49-69.
- Essers, C., & Benschop, Y. 2009. Muslim businesswomen doing boundary work: The negotiation of Islam, gender and ethnicity within entrepreneurial contexts. **Human Relations**, 62(3): 403-423.
- Essers, C., Benschop, Y., & Doorewaard, H. 2008. Female Ethnicity: understanding Muslim immigrant businesswomen in the Netherlands. **Gender, Work and Organization**, Published online at 20 of Nov.: 1-20.
- Esteves, J. 1998. **As origens do sufrágismo português. A primeira organização sufragista portuguesa: a Associação de Propaganda Feminista (1911-1918)**. Lisboa: Editorial Bizâncio.
- Eurofound. 2009. **Second European quality of life survey overview**. Luxembourg: European Foundation for the Improvement of Living and Work Conditions.
- Evans, J. 1995. **Feminist theory today: an introduction to second-wave feminism**. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Fagenson, E., A. 1993. **Women in management**. London: Sage Publications.
- Fairclough, N. 1992. **Discourse and social change**. Cambridge: Polity Press.
- Faubion, J. D. (Ed.). 1998. **Michel Foucault. Aesthetics, method and epistemology. Essential works of Foucault 1954-1984**. Vol. 2. London: Penguin Books.
- Fayolle, A., Kyrö, P., & Ulijn, J. 2004. The entrepreneurship debate in Europe: a matter of history and culture? In A. Fayolle, P. Kyrö, & J. Ulijn (Eds.), **Entrepreneurship research in Europe: outcomes and perspectives**. 1-30. Cheltenham, UK and Northampton, USA: Edward Elgar.
- Fenstermaker, S., & West, C. 2002a. "Doing difference" revisited: problems, prospects, and the dialogue in feminist theory. In S. Fenstermaker, & C. West (Eds.), **Doing gender, doing difference: inequality, power, and institutional change**. 205-216. New York and London: Routledge.
- Fenstermaker, S., & West, C. (Eds.). 2002b. **Doing gender, doing difference. Inequality, power, and institutional change**. New York and London: Routledge.
- Fenwick, T. J. 2002a. Lady, Inc.: women learning, negotiating subjectivity in entrepreneurial discourses. **International Journal of Lifelong Education**, 21(2): 162-177.
- Fenwick, T. J. 2002b. Transgressive desires: new enterprise selves in the new capitalism. **Work, Employment and Society**, 16(4): 703-723.
- Fenwick, T. J. 2008. Whither research in enterprise? A response to Salaman and Storey. **Organization**, 15(3): 325-332.

- Ferber, M., A. & Young, Lauren. 1997. Student attitudes toward roles of women and men: is the egalitarian household imminent? ***Feminist economics***, 3(1): 65-83.
- Ferber, M., & Nelson, J. A. 1993. ***Beyond economic man***. Chicago and London: The University of Chicago Press.
- Ferguson, K. E. 1993. ***The man question: visions of subjectivity in feminist theory***. Berkeley, Los Angeles and Oxford: University of California Press.
- Ferguson, K. E. 1994. On bringing more theory, more voices and more politics to the study of organization. ***Organization***, 1(1): 81-99.
- Fernandes, E. 2008. Elas por elas: corpos ruidosos, corpos silenciados em contexto organizacional. ***Diacrítica***, 22(3): 97-102.
- Fernandes, E., & Cabral-Cardoso, C. 2006. Gender asymmetries and the manager stereotype among management students. ***Women in Management Review***, 18(1/2): 77-87.
- Ferreira, V. 1998. Os Paradoxos da situação das mulheres em Portugal. ***Revista Crítica de Ciências Sociais*** (52/53): 199-227.
- Fielden, S. L., & Davidson, M. J. (Eds.). 2005. ***International handbook of women and small business entrepreneurship***. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Fielden, S. L., & Dawe, A. 2004. Entrepreneurship and social inclusion. ***Women in Management Review***, 19(3): 139-142.
- Finch, J. 1999. 'It's great to have someone to talk to': the ethics and politics of interviewing women. In A. Bryman, & R. G. Burgess (Eds.), ***Qualitative Research***, Vol. II: 68-80. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications
- Fischer, A. R., Tokar, D. M., Mergl, M. M., Good, G. E., Hill, M. S., & Blum, S. A. 2000. Assessing women 's feminist identity development. Studies of Convergent, Discriminant, and Structural Validity. ***Psychology of Women Quarterly***, 24(1): 15-29.
- Fischer, E., M., Reuber, A. R., & Dyke, L., S. 1993. A theoretical overview and extension of research on sex, gender, and entrepreneurship. ***Journal of Business Venturing***, 8: 169-180.
- Fisher, S., & Davis, K. (Eds.). 1993. ***Negotiating at the margins: the gendered discourses of power and resistance***. New Brunswick, New Jersey: Rutgers University Press.
- Flax, J. 1987. Postmodern and gender relations in feminist theory. ***Signs***, 16(2): 621-243.
- Flax, J. 1990a. Postmodernism and gender relations in feminist theory. In L. Nicholson (Ed.), ***Feminism/Postmodernism***. 39-62. New York and London: Routledge.
- Flax, J. 1990b. ***Thinking fragments: psychoanalysis, feminism, and postmodernism in contemporary west***. Berkeley: University of California Press.
- Fleetwood, S. 2004. An ontology for organization and management studies. In S. Fleetwood, & S. Ackroyd (Eds.), ***Critical realist applications in organizations and management studies***. 27-53. London and New York: Routledge.
- Fleetwood, S. 2005. Ontology in organizations and management studies: a critical realist perspective. ***Organization***, 12(2): 197-222.
- Fleetwood, S., & Ackroyd, S. (Eds.). 2004. ***Critical realist applications in organizations and management studies***. Londo and New York: Routledge.
- Fleming, P. 2007. Sexuality, power and resistance in the workplace. ***Organization Studies***, 28(2): 239-256.
- Fleming, P., & Spicer, A. 2003. Working at cynical distance: implication for power, subjectivity and resistance. ***Organization***, 10(1): 157-179.
- Fleming, P., & Spicer, A. 2008. Beyond power and resistance. New approaches to organizational politics. ***Management Communication Quarterly***, 21(3): 301-309.
- Fletcher, D., & Watson, T. 2006. Entrepreneurship, shifting life orientations and social change in the countryside. In C. Steyaert, & D. Hjorth (Eds.), ***Entrepreneurship, shifting life orientations and social change in countryside***. 145-164. Cheltenham, UK and Northampton, USA: Edward Elgar.
- Fletcher, D., & Watson, T. 2007a. Entrepreneurship, management learning and negotiated narratives: 'making it otherwise for us-otherwise for them'. ***Management Learning***, 38(1): 9-26.
- Fletcher, D., & Watson, T. 2007b. Voice, silence and the business of construction: loud and quiet voices in the construction of personal, organizational and social realities. ***Organization***, 14(2): 155-174.
- Fletcher, J. 1998. Relational practices – feminist reconstruction of work. ***Journal of Management Inquiry***, 7(2): 163-186.
- Fletcher, J. K. 2001. ***Disappearing acts: gender, power and relational practice at work***, 2nd ed. Massachusetts and London: MIT Press.
- Flora, L. M. (Ed.). 1985. ***Ensaio de Virginia Woolf. O momento total***. Vol.7. Lisboa: Ulmeiro Universidade.

- Fogel, K., Hawk, A., Morck, R., & Yeung, B. 2009. Institutional obstacles to entrepreneurship. In M. Casson, B. Yeung, A. Basu, & N. Wadeson (Eds.), **The Oxford handbook of entrepreneurship**. 540-579. Oxford: Oxford University Press.
- Fondas, N. 1997. Feminization unveiled: management qualities in contemporary writings. **Academy of Management Review**, 22(1): 257-282.
- Fontana, A., & Frey, J. H. 1998. Interviewing: the art of science. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), **Collecting and interpreting qualitative materials**. 47-78. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Fontana, A., & Frey, J. H. 2000. The interview: from structured questions to negotiated text In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), **Handbook of Qualitative research**. 645-672. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Foss, L. 2004. 'Going against the grain...' Construction of entrepreneurial identity through narratives. In D. Hjorth, & C. Steyaert (Eds.), **Narrative and discursive approaches in entrepreneurship. A second movements in entrepreneurship book**. 80-104. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Foucault, M. 1977. **História da sexualidade. A vontade de saber** (P. Tamen, Trad.): Edições António Ramos.
- Foucault, M. 1996. **A ordem do discurso** (L. Sampaio, Trad.): São Paulo: Edições Loyola.
- Foucault, M. 2006. **Vigiar e punir: história da violência nas prisões** (R. Ramalhe, Trad.), 31ª ed. Petrópolis: Editora Vozes.
- Fournier, V. 1998. Stories of development and exploitation: militant voices in an enterprise culture. **Organization**, 5(1): 55-80.
- Fournier, V. 2002. Keeping the veil of otherness, practising disconnection. In H. Hopfl, & B. Czarniawska (Eds.), **Casting the other, the production and maintenance of inequalities in work organizations**. 68-85. London and New York: Routledge.
- Fournier, V., & Grey, C. 1999. Too much, too little and too often: a critique of Du Gay's analysis of enterprise. **Organization**, 6(1): 107-128.
- Fournier, V., & Grey, C. 2000. At the critical moment: conditions and prospects for critical management studies. **Human Relations**, 53(1): 7-32.
- Fox, S. 1996. Viral writing: deconstruction, disorganization and ethnomethodology. **Scandinavian Journal of Management**, 12(1): 89-108.
- Fox, S., Cooper, R., & Martinez, L. T. 1992. Preface: postmodern management and organization, the implications for learning 1. **International Studies of Management & Organization**, 22(2): 3-14.
- FRA. 2007. **Racism and Xenophobia in the member states of the EU**. 172: European Union Agency for Fundamental Rights.
- FRA. 2009. **Homophobia and Discrimination on Grounds of Sexual Orientation and Gender Identity in the EU Member States**. 155: European Union Agency for Fundamental Rights.
- Franco, A. 2007. **The entrepreneurial gap between men and women**. 7. Luxembourg: Eurostat.
- Franklin, M. B. 1997. Making sense interviewing and narrative representation In M. M. Gergen, & S. N. Davis (Eds.), **Toward a new psychology of gender. A reader**. 99-148. New York and London: Routledge.
- Fraser, N. 1996. Michel Foucault: a "young conservative"? In S. Hekman (Ed.), **Feminist interpretations of Michel Foucault**. 15-39. Pennsylvania: Pennsylvania State University Press.
- Fraser, N., & Nicholson, L. 1990. Social criticism without philosophy: an encounter between feminism and postmodernism. In L. Nicholson (Ed.), **Feminism/Postmodernism**. 19-38. New York and London: Routledge.
- Freedman, J. 2001. **Feminism**. Philadelphia: Open University Press.
- Gabriel, Y. 1998. The use of stories. In G. Symon, & C. Cassell (Eds.), **Qualitative methods and analysis in organizational research**. 135-160. London, Thousand Oaks and New Delhi.
- Gamber, W. 1998. A gendered enterprise: placing nineteenth-century businesswomen in history. **Business History Review**, 72(2): 188-217.
- Gamble, S. (Ed.). 2004. **The Routledge Companion to feminism and postfeminism**. London and New York: Routledge.
- Gartner, W. B. 1990. What are we talking about when we talk about entrepreneurship? **Journal of Business Ethics**, 5(1): 15-29.
- Gartner, W. B., Carter, N. M., & Hills, G. E. 2003. The language of opportunity In C. Steyaert, & D. Hjorth (Eds.), **New movements in entrepreneurship**. 103-124. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Gartner, W. B., Davidsson, P., & Zahra, S. A. 2006. Are you talking to me? The nature of community in entrepreneurship scholarship. **Entrepreneurship: Theory & Practice**, 30(3): 321-331.

- Gergen, K., J. 1978. Toward generative theory. *Journal of Personality and Social Psychology*, 36(11): 1344-1360.
- Gergen, K., J. 1988. Feminist critique of science and the challenge of social epistemology. In M. M. Gergen (Ed.), *Feminist thought and the structure of Knowledge*: 27-48. New York: New York University Press.
- Gergen, K., J. 1991. *The saturated self: dilemmas of identity in contemporary life*. New York: Basic Books.
- Gergen, K., J. 1992. Organization theory in the postmodern era. In M. Reed, & M. Hughes (Eds.), *Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis*. 207-226. London, Newbury Park and New Delhi: Sage.
- Gergen, K., J. 1994. *Realities and Relationships: soundings in social construction*. Cambridge, Massachusetts, and London: Harvard University Press.
- Gergen, K., J. 1999. *An invitation to social construction*. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Gergen, K., J. 2003. Beyond knowing in organizational inquiry. *Organization*, 10(3): 453-455.
- Gergen, K., J., & Thatchenkery, T. J. 1996. Organizational science in a postmodern context. *Journal of Applied Behavioral Science*, 32: 356-378.
- Gergen, K., J., & Thatchenkery, T. J. 2004. Organization science as social construction: postmodern potentials. *Journal of Applied Behavioral Science*, 40(2): 228-248.
- Gergen, M. M. 1998. Proliferating discourses: resources for relationships. *Organization*, 5(2): 277-280.
- Gherardi, S. 1994. The gender we think, the gender we do in our everyday organizational lives. *Human Relations*, 47(6): 591-610.
- Gherardi, S. 1995. *Gender, symbolism and organizational cultures*. London: Sage Publications.
- Gherardi, S. 1996. Gendered organizational cultures: narratives of women travellers in a male world. *Gender, Work and Organization*, 3(4): 187-201.
- Gherardi, S. 2003a. Feminist theory and organization theory: a dialogue on new bases. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (Eds.), *Oxford Handbook of organization theory: meta-theoretical perspectives*. 210-236. New York: Oxford University Press.
- Gherardi, S. 2003b. Gender citizenship in organizations. In P. Jeffcutt (Ed.), *The foundations of management knowledge*. 231-253. London: Routledge.
- Gherardi, S., & Poggio, B. 2001. Creating and recreating gender order in organizations. *Journal of World Business*, 36(3): 245-259.
- Gherardi, S., & Turner, B. A. 1999. Real men don't collect soft data. In A. Bryman, & R. G. Burgess (Eds.), *Qualitative research*, Vol. I: 103-118. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Giddens, A. 1997. *Modernidade e identidade pessoal* (M. Vale de Almeida, Trad.). Oeiras: Celta Editora.
- Gordon, R., & Grant, D. 2004. Knowledge management or management of knowledge? why people interest in knowledge management need to consider Foucault and the construct of power. *TAMARA, Journal of Critical Postmodern Organization Science*, 3(2): 27-38.
- Gorjão, V. 2002. *Mulheres em tempos sombrios. Oposição feminina ao Estado Novo*. Lisboa: Imprensa de Ciências Sociais.
- Grant, J. 1988. Women as managers: what they can offer to organizations. *Organizational Dynamics*, 16(3): 56-63.
- Grant, P., & Perren, L. 2002. Small business and entrepreneurial research: meta-theories, paradigms and prejudices. *International Small Business Journal*, 20(2): 185-201.
- Grasmuck, S., & Espinal, R. 2000. Market success or female autonomy? Income, ideology, and empowerment among microentrepreneurs in the Dominican Republic. *Gender & Society*, 14(2): 231-255.
- Green, E., & Cohen, L. 1995. 'Women's business': are women entrepreneurs breaking new ground or simply balancing the demands of 'women's work' in a new way? *Journal of Gender Studies*, 4(3): 297-314.
- Greenbaum, T. 1998. *The handbook for focus group research*, 2nd ed. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Greenhill, A., & Fletcher, G. 2009. Blog/shop: technology and grassroots management, *The 6th International Critical Management Conference*. Warwick Business School.
- Greer, M. J., & Greene, P., G. 2003. Feminist theory and the study of entrepreneurship. In J. E. Butler (Ed.), *New Perspectives on women entrepreneurs*, Vol. Research in entrepreneurship and management: 1-24. Greenwich: Information Age Publishing.
- Grégoire, D. A., Noel, M. X., Déry, R., & Béchar, J.-P. 2006. Is there conceptual convergence in entrepreneurship research? A co-citation analysis of frontiers of entrepreneurship research. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 30(3): 333-373.

- Grey, C. 2007. ***A very short, fairly interesting and reasonably cheap book about studying organizations***, 3rd ed. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Grey, C., & Willmott, H. (Eds.). 2005. ***Critical management studies: a reader***. Oxford: Oxford University Press.
- Grosz, E. 1994. ***Volatile bodies: toward a corporeal feminism***. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
- Guerreiro, M. das D. 1996. ***Famílias na actividade empresarial. PME em Portugal***. Oeiras: Celta Editora.
- Guerreiro, M. das D. 1998. ***Mulheres na vida empresarial***. Lisboa: CIDM.
- Gundry, L., K., Ben-Yoseph, Posig, Margaret. 2001. The Status of women's entrepreneurship: Pathways to future entrepreneurship development and education. ***New England Journal of Entrepreneurship***, 39-50.
- Gundry, L. K. 1990. Creating catalysts and entrepreneurs: enhancing our focus on small organization settings. ***Journal of Management Education***, 14: 18-27.
- Habermas, J. 1990. ***O discurso filosófico da modernidade*** Lisboa Publicações D. Quixote.
- Hall, A., Hockey, J., & Robinson, V. 2007. Occupational cultures and their bodiment of masculinity: hairdressing, estate agency and fire fighting. ***Gender, Work and Organization***, 14(6): 534-551.
- Hall, M. 1989. Private experiences in the public domain: lesbians in organizations. In J. Hearn, D. L. Sheppard, P. Tancred-Sheriff, & G. Burrell (Eds.), ***The Sexuality of organization***. 125-138. London, Newbury Park and New Delhi.
- Hamilton, E. 2006. Whose story is it anyway? Narrative accounts of the role of women in founding and establishing family businesses. ***International Small Business Journal***, 24(3): 253-271.
- Hancock, P., & Tyler, M. 2001. ***Work, postmodernism and organization: a critical introduction***. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Hancock, P., & Tyler, M. 2005. Gibson Burrell: diabolical architect. ***Sociological Review***, 55(1): 46-62.
- Hancock, P., & Tyler, M. 2007. Undoing gender and the aesthetics of organization performance. ***Gender, Work and Organization***, 14(6): 512-532.
- Hanson, S. 2009. Changing places through women's entrepreneurship. ***Economic Geography***, 85(3): 245-267.
- Haraway, D. 1988. Situated knowledges: the science question in feminism and the privilege of partial perspective. ***Feminist Studies***, 14(3): 575-599.
- Haraway, D. 1990. A manifesto for cyborgs: science, technology, and socialist feminism in the 1980s. In L. Nicholson (Ed.), ***Feminism/postmodernism***. 190-233. New York and London: Routledge.
- Haraway, D. 1992. Ecce homo, ain't (A'n't) I a woman, and inappropriate/d others: the human in a post-humanist landscape. In J. Butler, & R. W. Connell (Eds.), ***Feminists theorize the political***. 86-100. New York and London: Routledge.
- Haraway, D. 2002. O manifesto ciborgue: a ciência, a tecnologia e o feminismo socialista nos finais do século XX. In A. G. Macedo (Ed.), ***Género, identidade e desejo***. 221-250. Lisboa: Cotovia.
- Harding, S. 1986. ***The science question in feminism***. Ithaca and London: Cornell University Press.
- Harding, S. (Ed.). 1987. ***Feminism and methodology***. Bloomington, Indianapolis, and Milton Keynes: Indiana University Press and Open University Press.
- Harding, S. 1990. Feminism, science, and the anti-enlightenment critiques. In L. Nicholson (Ed.), ***Feminism/postmodernism***. 83-106. New York and London: Routledge.
- Hare-Mustin, R., & Marecek, J. 1994. Asking the right questions: feminist psychology and sex differences. ***Feminism & Psychology***, 4(4): 531-537.
- Hare-Mustin, R., & Mareck, J. (Eds.). 1990. ***Making a difference: psychology and the construction of gender***. New Haven and London: Yale University Press.
- Hartsock, N. 1990. Foucault on power: a theory for women? In L. Nicholson (Ed.), ***Feminism/postmodernism***. 133-156. New York and London: Routledge.
- Hartsock, N. 1996. Postmodernism and political change: issues for a feminist theory. In S. Hekman (Ed.), ***Feminist interpretations of Michel Foucault***. 39-58. Pennsylvania: Pennsylvania State University.
- Harvey, A. M. 2005. Becoming entrepreneurs. Intersections of race, class, and gender at the black beauty salon. ***Gender & Society***, 19(6): 789-808.
- Hassard, J. 1993a. Postmodernism and organizational analysis: an overview. In J. Hassard, & M. Parker (Eds.), ***Postmodernism and organizations***. 1-24. London, Newbury Park and New Delhi: Sage Publications.
- Hassard, J. 1993b. ***Sociology and organization theory: positivism, paradigms and postmodernism***. Cambridge, New York and Melbourne: Cambridge University Press.
- Hassard, J. 2003. Images of time in work and organization. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), ***Handbook of organization studies***, 3rd ed.: 581-598. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Hassard, J., & Parker, M. 1993. ***Postmodernism and organizations***. London, Newbury Park and New Delhi: Sage Publications.

- Hatch, M. J. 1996. The role of the researcher: an analysis of narrative position in organization theory. *Journal of Management Inquiry*, 5(4): 359-374.
- Hatch, M. J. 1997. *Organization theory: modern symbolic and postmodern perspectives*. New York: Oxford University Press.
- Hatch, M. j. 1999. Exploring the empty spaces of organizing: how improvisational jazz helps redescribe organizational structure. *Organization Studies*, 20(1): 75-100.
- Haugh, H., & McKee, L. 2004. The cultural paradigm of the smaller firm. *Journal of Small Business Management*, 42(4): 377-394.
- Hausmann, R., Tyson, L. D., & Zahdi, S. 2009. The global gender gap report 2009: 196. Geneva: World Economic Forum.
- Hearn, J. 1992. *Men in the public eye. The construction and deconstruction of public men and public patriarchies*. London: Routledge.
- Hearn, J. 1993. Emotive subjects: organizational men, organizational masculinities and the (de)construction of 'emotions'. In S. Fineman (Ed.), *Emotion in organizations*. London: Sage Publications.
- Hearn, J. 1996. Deconstructing the dominant: making the one(s) the other(s). *Organization*, 3(4): 611-628.
- Hearn, J. 1998. On Ambiguity, contradiction and paradox in gendered organizations. *Gender, Work and Organization*, 5(1): 1-4.
- Hearn, J. 2000. On the complexity of feminist intervention in organizations. *Organization*, 7(4): 609-624.
- Hearn, J., & Parkin, W. 1983. Gender and organizations: a selective review and a critique of a neglected area. *Organization studies*, 4(3): 219-242.
- Hearn, J., & Parkin, W. 1987. *'Sex' at 'work' – the power and paradox of organization sexuality*. Brighton: Wheatsheaf Books.
- Hearn, J., & Parkin, W. 1992. Gender and organizations: a selective review and a critique of a neglected area. In A. Mills, & P. Tancred (Eds.), *Gendering organizational theory*. 46-66. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Hearn, J., & Parkin, W. 1993. Organizations, multiple oppressions and postmodernism. In J. Hassard, & M. Parker (Eds.), *Postmodernism and organizations*. 148-162. London, Newbury and New Delhi: Sage Publications.
- Hearn, J., & Parkin, W. 2001. *Gender, sexuality and violence in organizations*. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Hearn, J., Sheppard, D., Tancred-sheriff, & Burrell, G. (Eds.). 1989. *The sexuality of organization*. London: Sage Publications.
- Hekman, S. 1990. *Gender and knowledge: elements of a postmodern feminism*. Cambridge: Polity Press.
- Hekman, S. 2000. Beyond identity. Feminism, identity and identity politics. *Feminist Theory*, 1(3): 289-308.
- Helgeson, S. 1990. *The female advantage: women's ways of leadership*. New York: Doubleday.
- Henry, C., & Kennedy, S. 2003. In search of a new Celtic tiger. Female entrepreneurship in Ireland. In J. E. Butler (Ed.), *Women entrepreneurs*, Vol. Research in entrepreneurship and management: 203-224. Greenwich: IAP. Information Age Publishing.
- Hisrich, R. D., & Ozturk, S. A. 1999. Women entrepreneurs in a developing economy. *The Journal of Management Development*, 18(2): 114-121.
- Hjorth, D., & Steyaert, C. (Eds.). 2004. *Narrative and discursive approaches in entrepreneurship: a second movements in entrepreneurship book*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Hodgson, D. 2005. 'Putting on a professional performance': performativity, subversion and project management. *Organization*, 12(1): 51-68.
- Hollander, J. A., & Einwohner, R. L. 2004. Conceptualizing resistance. *Sociological Forum*, 19(4): 533-554.
- Holmquist, C. 1997. The other side of the coin or another coin? – Women's entrepreneurship as a complement or an alternative? *Entrepreneurship & Regional Development* 9(3): 179-182.
- Holstein, J. A., & Gubrium, J. F. 1999. Active Interviewing. In A. Bryman, & R. G. Burgess (Eds.), *Qualitative research*, Vol. II: 105-121. London, Thousand Oaks & New Delhi: Sage Publications.
- Holvino, E. 1996. Reading organization development from the margins:outsider within. *Organization*, 3(4): 520-533.
- Holvino, E. 2003. Complicating gender: the simultaneity of race, gender, and class in organization change(ing). In R. J. Ely, E. G. Foldy, M. A. Scully, & The Center for Gender in Organization Simmons School of Management (Eds.), *Reader in Gender, Work and Organization*. 87-98 e 258-265. Malden, Oxford and Carlton: Blackwell Publishing.
- Hopfl, H. 2004. Julia Kristeva. In S. Linstead (Ed.), *Organization theory and postmodern thought* 88-104. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.

- Hopfl, H. 2007. The codex, the codicil and the codpiece: some thoughts on diminution and elaboration in identity formation. *Gender, Work and Organization*, 14(6): 619-632.
- Hornaday, R. W. 1990. Dropping the e-words from small business research: an alternative typology. *Journal of Small Business Management*, 28: 22-33.
- Howard, J. A., & Hollander, J. 1997. *Gendered situations, gendered selves*. Thousand Oaks, London, and New Delhi: Sage Publications.
- Hughes, K., D., 2003. Pushed or pulled? Women's entry into self-employment and small business ownership. *Gender, Work and Organization*, 10(4): 433-454.
- Hughes, M. 1992. Decluding organization. In M. Reed, & M. Hughes (Eds.), *Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis*. 295-300. London, Newbury Park and New Delhi: Sage Publications.
- Hurley, A., E. 1999. Incorporating feminist theories in sociological theories of entrepreneurship. *Women in Management Review*, 14(2): 54-62.
- IAPMEI. 2008. *Observatório da Criação de Empresas. Resultados do inquérito, 2007*. Lisboa: IAPMEI – Parcerias para o crescimento.
- INE. 2008. *Estatísticas do Emprego – 4º Trimestre de 2007*. Lisboa: INE – Portugal Statistics.
- INE. 2009a. *Estatísticas do Emprego, 4º trimestre de 2008*. Lisboa: INE – Portugal Statistics.
- INE. 2009b. *O empreendedorismo em Portugal. Indicadores sobre a demografia das empresas*. Lisboa: INE.
- Irigaray, L. 1985. *Speculum of the other woman* (G. Gill, Trans.). Ithaca and New York: Cornell University Press.
- Irigaray, L. 2004. *An ethics of sexual difference*, 2nd ed. London and New York: Continuum.
- Izraeli, D., N. 1983. Sex effects or structural effects? An empirical test of Kanter's theory of proportions. *Social Forces*, 62(1): 153-165.
- Jackson, N. 1995. To write, or not to right? *Organization Studies*, 16(4): 571-573.
- Jackson, N., & Carter, P. 1991. In defence of paradigm incommensurability. *Organization Studies*, 12(1): 109-127.
- Jackson, N., & Carter, P. 1992. Postmodern management: past-perfect or future-imperfect? *International Studies of Management & Organization*, 22(3): 11-26.
- Jackson, N., & Carter, P. 1998. Labour as a dressage. In A. McKinlay, & K. Starkey (Eds.), *Foucault, management and organization theory*. 49-64. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Jacobson, S. W., & Jacques, R. 1997. Destabilizing the field: poststructuralist knowledge-making strategies in a postindustrial era. *Journal of Management Inquiry*, 6(1): 42-59.
- Jeanes, E. L. 2007. The doing and undoing of gender: the important of being a credible female victim. *Gender, Work and Organization*, 14(6): 552-595.
- Jeffcutt, P. 1994. From interpretation to representation in organizational analysis: postmodernism, ethnography and organizational symbolism. *Organization Studies*, 15(2): 241-274.
- Jennings, P. L., Perren, L., & Carter, S. 2005. Alternative perspectives on entrepreneurship research. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2): 145-152.
- Jermier, J. M., & Forbes, L. C. 2003. Greening organizations: critical issues. In M. Alvesson, & H. Willmott (Eds.), *Studying management critical*. 157-177. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Johansson, A. W. 2004. Narrating the entrepreneur. *International Small Business Journal*, 22(3): 273-293.
- Jones, C. 2003. Theory after the postmodern condition. *Organization*, 10(3): 503-525.
- Jones, C. 2004. Jacques Derrida. In A. Linstead (Ed.), *Organization theory and postmodern thought*. 34-63. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Jones, C., & Munro, R. 2005a. Organization theory, 1985-2005. *The Sociological Review*, 55(1): 1-15.
- Jones, C., & Spicer, A. 2005b. The sublime object of entrepreneurship. *Organization*, 12(2): 223-246.
- Kaghan, W., & Philips, N. 1998. Building the tower of Babel: communities of practice and paradigmatic pluralism in organization studies. *Organization*, 5(2): 191-215.
- Kalleberg, A. L., & Leicht, K. 1991. Gender and organizational performance: determinants of small business survival and success. *Academy of Management Review*, 34(1): 136-161.
- Kanter, R. M. 1977. *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
- Katila, S., & Meriläinen, S. 2002. Self in research: hopelessly entangled in the gendered organizational culture. In I. Aaltio, & A. J. Mills (Eds.), *Gender, identity and the culture of organizations*. 185-200. London and New York: Routledge.
- Kaufman-Osborn, T., V. 1997. Fashionable subjects: on Judith Butler and the causal idioms of postmodern feminist theory. *Political Research Quarterly*, 50(3): 649-674.

- Kazmi, A. 1999. What young entrepreneurs think and do: a study of second-generation business entrepreneurs. ***Journal of Entrepreneurship***, 8(1): 67-77.
- KcKinley, W., & Mone, M. A. 1998. The re-construction of organization studies: wrestling with incommensurability. ***Organization***, 5(2): 169-189.
- Keenoy, T., Osrick, C., & Grant, D. 1997. Organization discourses: text and context. ***Organization***, 4(2): 147-157.
- Kelleher, L. 2009. Schumpeter, legal bahnbrenchen, entrepreneurship, silence and story – Australian native title, ***The 6th International Critical Management Conference***. Warwick Business School.
- Kemp, S., & Squires, J. (Eds.). 1997. ***Feminisms***. Oxford, and New York: Oxford University Press.
- Kilduff, M. 1993. Deconstructing organizations. ***Academy of Management Review***, 18(1): 13-31.
- Kilduff, M., & Kelemen, M. 2004. Deconstructing discourse. In D. Grant, C. Hardy, C. Osrick, & L. Putman (Eds.), ***Organizational discourse***: 259-298. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Kilduff, M., & Mehra, A. 1997. Postmodernism and organizational research. ***Academy of Management Review***, 22(2): 453-481.
- Kirby, V. 2006. ***Judith Butler: lived theory***. London and New York: Continuum International Publishing Group.
- Kitzinger, C., & Wilkinson, S. 1997. Validating women's experience? Dilemmas in feminist research. ***Feminism & Psychology***, 7(4): 566-574.
- Kitzinger, J. 1999. The methodology of focus groups: the importance of interaction between research participants. In A. Bryman, & R. G. Burgess (Eds.), ***Qualitative Research***, Vol. II: 138-155. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Knights, D. 1992. Changing spaces: the disruptive impact of a new epistemological location for the study of management. ***Academy of Management Review***, 17(3): 514-536.
- Knights, D. 1997. Organization theory in the age of deconstruction: dualism, gender and postmodernism. ***Organization Studies***, 18(1): 1-19.
- Knights, D. 2000. Autonomy Retentiveness! Problems on prospects for a post-humanist feminism. ***Journal of Management Inquiry***, 9(2): 173-185.
- Knights, D. 2004. Michel Foucault. In A. Linstead (Ed.), ***Organization theory and postmodern thought***. 14-34. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Knights, D., & Kerfoot, D. 2004. Between representations and subjectivity: gender binaries and the politics of organizational transformation. ***Gender, Work and Organization***, 11(4): 430-452.
- Knights, D., & Vurdubakis, T. 1994. Foucault, power, resistance and all that. In J. M. Jermier, D. Knights, & W. R. Nord (Eds.), ***Resistance and power in organizations***. 167-198. London and New York: Routledge.
- Knights, D., & Willmott, H. 1999. ***Management lives: power and identity in work and organizations***. London: Sage Publications.
- Kondo, D. 1990. ***Crafting selves: power, gender and discourses of identity in a Japanese workplace***. Chicago and London: The University of Chicago.
- Konek, C., W., & Kitch, S., L. 1994. ***Women and careers: issues and challenges***. Thousand Oaks: Sage Publications.
- Korabik, K. 1990. Androgyny and leadership style. ***Journal of Business Ethics***, 9(4/5): 283-292.
- Korvajärvi, P. 2002. Gender-neutral gender and denial of the difference. In B. Czarniawska, & H. Hopfl (Eds.), ***Casting the other: the production and maintenance of inequalities in work organizations***. 119-137. London and New York: Routledge.
- Krais, B. 2006. Gender, sociological theory and Bourdieu's sociology of practice. ***Theory, Culture & Society***, 23(6): 119-134.
- Kress, G. 1997. Considerações de carácter cultural na descrição linguística: para um teoria social da linguagem. In E. R. Pedro (Ed.), ***Análise crítica do discurso: uma perspectiva sociopolítica e funcional***. 47-73. Lisboa: Caminho.
- Kyrö, P., & Kansikas, J. 2004. Current state of methodology in entrepreneurship research and some expectations for the future. In A. Fayolle, P. Kyrö, & J. Ulijn (Eds.), ***Entrepreneurship research in Europe***. 121-149. Cheltenham, UK and Northampton, USA: Edward Elgar.
- Landau, O. 2006. Cold war political culture and the return of systems rationality. ***Human Relations***, 59(5): 637-663.
- Landstrom, H., & Johansson, B. 2001. Theoretical foundations of Swedish entrepreneurship and small-business research. ***Scandinavian Journal of Management***, 17: 225-248.
- Lauretis, T. d. 1987. ***Technologies of gender***. Bloomington and Indianapolis: Indiana University Press.
- Lauretis, T. d. 2007. ***Figures of resistance: essays in feminist theory*** (Edited and with an Introduction by Patricia White ed.). Urbana and Chicago: University of Illinois Press.

- Law, J. 1994. Organization, narrative and strategy In J. Hassard, & M. Parker (Eds.), ***Towards a new theory of organizations***. 248-268. London and New York: Routledge.
- Lazar, M. M. (Ed.). 2005. ***Feminist critical discourse analysis: studies in gender, power and ideology in discourse***. New York: Palgrave Macmillan.
- Lee-Gosselin, H., & Grisé, J. 1990. Are women owner-managers challenging our definitions of entrepreneurship? An in-depth survey. ***Journal of Business Ethics***, 9(4/5): 423-433.
- Legrand, G. 2002. ***Dicionário de Filosofia***. Lisboa: Edições 70.
- Leonard, P. 2002. Organizing gender? Looking at metaphors as frames of meaning in gender, organizational texts. ***Gender, Work and Organization***, 9(1): 60-80.
- Letiche, H. 1992. Having thought postmodernists. ***International Studies of Management & Organization***, 22(3): 46-70.
- Letiche, H. 2005. Jean Baudrillard. In S. Linstead (Ed.), ***Organization theory and postmodern thought***. 127-148. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Levy, D. L., Alvesson, M., & Willmott, H. 2003. Critical approaches to strategic management. In M. Alvesson, & H. Willmott (Eds.), ***Studying management critically*** 92-110. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Lewis, P. 2006. The quest for invisibility: female entrepreneurs and the masculine norm of entrepreneurship. ***Gender, Work and Organization***, 13 (5): 453-469.
- Lima, M. A. P. d. 2003. ***Grandes famílias, grandes empresas: ensaio antropológico sobre uma elite de Lisboa***. Lisboa: Publicações Dom Quixote.
- Lindgren, M., & Packendorff, J. 2006. Entrepreneurship as boundary work: deviating from and belonging to community. In C. Steyaert, & D. Hjorth (Eds.), ***Entrepreneurship as social change: third movements in entrepreneurship book***. 210-230. Cheltenham, UK and Northampton, USA: Edward Elgar.
- Linstead, A. 1993. Deconstruction in the study of organizations. In J. Hassard, & M. Parker (Eds.), ***Postmodernism and organizations***. 49-70. London, Newbury Park and New Delhi: Sage Publications.
- Linstead, A., & Brewis, J. 2004. Editorial: beyond boundaries: towards fluidity in theorizing and practice. ***Gender, Work and Organization***, 11(4): 355-362.
- Linstead, S. (Ed.). 2003. ***Text/work, representing organization and organizing representation***. London: Routledge.
- Linstead, S., & Pullen, A. 2005. Fluid identities and engendering the future. In A. Pullen, & S. Linstead (Eds.), ***Organization and identity***. 265-297. New York: Routledge.
- Lispector, C. 2000. ***Perto do coração selvagem***. Lisboa: Relógio D' Água.
- Liss, M., O'Connor, C., Monosky, E., & Crawford, M. 2001. What makes a feminist? Predictors and correlates of feminist social identity in college women. ***Psychology of Women Quarterly***, 25(2): 124-133.
- Litch, A. N., & Siegel, J. I. 2009. The social dimensions of entrepreneurship. In M. Casson, B. Yeung, A. Basu, & N. Wadeson (Eds.), ***The Oxford handbook of entrepreneurship***. 511-539. Oxford: Oxford University Press.
- Ljunggren, E., & Kolvereid, L. 1996. New business formation: does gender make a difference? ***Women in Management Review***, 11(4): 3-13.
- Lloyd, M. 1996. A feminist mapping of foucauldian politics. In S. Hekman (Ed.), ***Feminist interpretations of Michel Foucault***. 241-264. Pennsylvania: The Pennsylvania State University Press.
- Lorber, J. 1992. Believing is seeing: biology as ideology. ***Gender & Society***, 7(4): 568-581.
- Lorber, J. 1994. ***Paradoxes of gender***. New Haven and London: Yale University Press.
- Lorber, J. 1996. Beyond the binaries: depolarizing the categories of sex, sexuality and gender. ***Sociological Inquiry***, 66(2): 143-159.
- Lorber, J. 2000. Using gender to undo gender. ***Feminist Theory***, 1(11): 79-95.
- Lorber, J. 2005. ***Breaking the bowls: degendering and feminist change***. New York and London: W. W. Norton & Company.
- Lorber, J. 2006. Utopian visions. In K. Davis, M. Evans, & J. Lorber (Eds.), ***Handbook of gender and women's studies***. 469-473. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Lorde, A. 2003. The transformation of silence into language and action. In R. Ely, J., E. Foldy, G., M. Scully, A., & The Center for Gender in Organization Simmons School of Management (Eds.), ***Reader in gender, work, and organization***. 273-276. Malden, Oxford and Victoria: Blackwell Publishing.
- Lorenzi-Cioldi, F. 1994. ***Les androgynes***. Paris: PUF.
- Loscocco, K. A., & Smith-Hunter, A. 2004. Women home-based business owners: insights from comparative analyses. ***Women in Management Review***, 19(3): 164-173.

- Lovell, T. 2000. Thinking feminism with and against Bourdieu. *Feminist Theory*, 1(1): 11-32.
- Low, M., & MacMillan, I. C. 1988. Entrepreneurship: past research and future challenges. *Journal of Management*, 14(2): 139-161.
- Low, M. B. 2001. The adolescence of entrepreneurship research: specification and purpose. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 25(4): 17-25.
- Lynch, M. 2000. Against reflexivity as an academic virtue and source of privileged knowledge. *Theory, Culture & Society*, 17(3): 26-54.
- Lyotard, J.-F. 1989. *A condição pós-moderna* (J. Navarro, Trad.). Lisboa: Gradiva.
- Macedo, A. G. 2001. Os estudos feministas revisitados: finalmente visíveis? In H. Buescu, J. F. Duarte, & M. Gusmão (Eds.), *Floresta encantada: novos caminhos da literatura comparada*. 271-288. Lisboa: Dom Quixote.
- Macedo, A. G. (Ed.). 2002. *Género, identidade e desejo*. Lisboa: Cotovia.
- Machado, H. P. V., Gimenez, F. A. P., Gomes, V., Pelisson, C., Aligleri, L. A., & Aligleri, L. M. 2002. 'Female and male entrepreneurs' managerial behaviour: a Brazilian study. *Management International*, 7(1): 21-31.
- Machado Pais, J. 2001. *Ganchos, Tachos e Biscates. Jovens, Trabalho e Futuro*. Porto: Âmbar
- Madriz, E. 2000. Focus group in feminist research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*. 835-850. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Malheiros, J. V. 29 de Março, 2009. Mãe há só duas, *Público-Caderno P2*.
- Marlow, S. 1997. Self-employed women – new opportunities, old challenges? *Entrepreneurship & Regional Development*, 9: 199-210.
- Marsden, R. 1993. The politics of organizational analysis. *Organization Studies*, 14(1): 93-124.
- Marsden, R., & Townley, B. 2003. The owl of Minerva: reflections on theory and practice. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), *Handbook of organization studies*, 3rd ed.: 659-676. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Marshall, J. 1984. *Women managers: travellers in a male world*. Chichester, New York, Brisbane, Toronto and Singapore: John Wiley & Sons.
- Martin, J. 1990. Deconstructing organizational taboos: the suppression of gender conflict in organizations. *Organization Science*, 1: 339-359.
- Martin, J. 1992. *Culture in organizations: three perspectives*. Oxford: Oxford University Press.
- Martin, J. 1994. The organization of exclusion: institutionalization of sex inequality, gendered faculty jobs and gendered knowledge in organizational theory and research. *Organization*, 1(2): 401-431.
- Martin, J. 2003a. Feminist theory and critical theory: unexplored synergies. In M. Alvesson, & H. Willmott (Eds.), *Studying management critically*. 66-92. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Martin, J. 2003b. Meta-theoretical controversies in studying organizational culture. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory: meta-theoretical perspectives*. 392-422. New York: Oxford University Press.
- Martin, P. Y. 1990. Rethinking feminist organizations. *Gender Society*, 4(2): 182-206.
- Martin, P. Y. 1993. Feminist practice in organization: implications for management. In E. A. Fagenson (Ed.), *Women in management: trends, issues, and challenges in managerial diversity*. Vol. 4. 274-296. Newbury Park, London, and New Delhi: Sage Publications.
- Martin, P. Y. 2001. 'Mobilizing masculinities': women's experiences of men at work. *Organization*, 8(4): 587-618.
- Martin, P. Y. 2003. 'Said and done' versus 'saying and doing': gendering practices, practicing gender at work. *Gender & Society*, 17(3): 342-366.
- Martin, P. Y. 2006. Practising gender at work: further thoughts on reflexivity *Gender, Work and Organization*, 13(3): 254-275.
- Martin, P. Y., & Collinson, D. 2002. 'Over the pond and across the water': developing the field of 'gendered organizations'. *Gender, Work and Organization*, 9(3): 244-265.
- Martins, M. d. L. 2002. *A linguagem, a verdade e o poder*. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian e Fundação para a Ciência e Tecnologia.
- Mattis, M. C. 2004. Women entrepreneurs: out from under the glass ceiling. *Women in Management Review*, 19(3): 154-163.
- McGregor, J., & Tweed, D. 2002. Profiling a new generation of female small business owners in New Zealand: networking, mentoring and growth. *Gender, Work and Organization*, 9: 420-438.
- McKeen, C., A., & Burke, R., J. 1992. Supporting the career aspirations of managerial women. *women in management review*, 7(5): 16-23.
- McKinlay, A., & Starkey, K. (Eds.). 1998a. *Foucault, management and organization theory*. London: Sage Publications.

- McKinlay, A., & Starkey, K. 1998b. Managing Foucault: Foucault, management and organization theory. In A. McKinlay, & K. Starkey (Eds.), **Foucault, management and organization theory: from panopticon to technologies of self**. 1-13. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- McKinley, W., & None, M. A. 2003. Micro and macro perspectives in organization theory: a tale of incommensurability. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (Eds.), **Oxford handbook of organization theory: meta-theoretical perspectives**. 345-372. New York: Oxford University Press.
- McNay, L. 1992. **Foucault and feminism**. Cambridge: Polity.
- McNay, L. 1999. Gender, habitus and the field: Pierre Bourdieu and the limits of reflexivity. **Theory, Culture & Society**, 16(1): 95-117.
- McNay, L. 2000. **Gender and agency: reconfiguring the subject in feminist and social theory**. Cambridge: Polity.
- Meijer, I., C., & Prins, B. 1998. How bodies come to matter: an interview with Judith Butler. **Signs, Journal of Women in Culture and Society**, 23(2): 275-286.
- Merton, R. K. 1987. The focussed interview and focus groups: continuities and discontinuities. **Public Opinion Quarterly**, 51(4): 550-566.
- Meyerson, D. E., & Ely, R. J. 2000a. Beyond armchair feminism: applying feminist organization theory to organizational change. Overview. **Organization**, 7(4): 549-552.
- Meyerson, D. E., & Fletcher, J. 2003a. A modest manifest for shattering the glass ceiling. In R. Ely, J., E. Foldy, G., M. Scully, A., & The Center for Gender in Organization Simmons School of Management (Eds.), **Reader in Gender, work, and organization**. 230-241. Malden, Oxford and Carlton: Blackwell Publishing.
- Meyerson, D. E., & Kolb, D. M. 2000b. Moving out of the 'armchair': developing a framework to bridge the gap between feminist theory and practice. **Organization**, 7(4): 553-571.
- Meyerson, D. E., & Scully, M. A. 2003b. Tempered radicalism: changing the workforce from within. In R. Ely, J., E. Foldy, G., M. Scully, A., & The Center for Gender in Organization Simmons School of Management (Eds.), **Reader in Gender, work, and organization**. 266-272. Malden, Oxford and Carlton: Blackwell Publishing.
- Michaud, S. 2001. **Lou Andreas-Salomé** (T. Curvelo, Trad.). Porto: Edições ASA.
- Michell, L. 1999. Combining focus groups and interviews: telling how it is: telling how it feels. In R. S. Barbour, & J. Kitzinger (Eds.), **Developing focus group research: politics, theory and practice**. 36-46. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Mies, M. 1999. Towards a methodology for feminist research. In A. Bryman, & R. G. Burgess (Eds.), **Qualitative research**, Vol. IV: 67-85. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Miller, L., J., & Metcalfe, J. 1998. Strategically speaking: the problem of essentializing terms in feminist theory and feminist organizational talk. **Human Studies**, 21: 235-257.
- Mills, A., & Tancred, P. 1992a. Introduction. In A. Mills, & P. Tancred (Eds.), **Gendering organizational theory**. 1-8. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Mills, A. J., & Tancred, P. 1992b. **Gendering organizational analysis**. Newbury Park: Sage Publications.
- Mirchandani, K. 1999. Feminist insight on gendered work: new directions in research on women and entrepreneurship. **Gender, Work and Organization**, 6(4): 224-235.
- Mitchell, J. 1975. **Psychoanalysis and feminism**. Harmondsworth and Ringwood: Penguin Books.
- Mitchell, R. K. 1997. Oral history and expert scripts: demystifying the entrepreneurial experience. **International Journal of Entrepreneurial Behaviour & Research**, 3(2): 122-139.
- Mitra, R. 2002. The growth pattern of women-run enterprises: an empirical study in India. **Journal of Development Entrepreneurship**, 7(2): 217-237.
- Moloney, M., & Fenstermaker, S. 2002. Performance and accomplishment: reconciling feminist conceptions of gender. In S. Fenstermaker, & C. West (Eds.), **Doing gender, doing difference. Inequality, power, and institutional change**. 189-204. New York and London: Routledge.
- Mónica, M. F. 1990. **Os grandes patrões da indústria portuguesa**. Lisboa: Dom Quixote.
- Moore, D. 2000. **Careerpreneurs: lessons from leading women entrepreneurs on building a career without boundaries**. Palo Alto, California: Davies-Black Publishing.
- Moore, D., P. 1990. An examination of present research on female entrepreneur - suggested research strategies for the 1990's **Journal of Business Ethics**, 9(4/5): 275-281.
- Moore, D. P. 2002. Boundaryless transitions: global entrepreneurial women challenge career concepts. In R. Burke, J., & D. L. Nelson (Eds.), **Advancing women's careers**. 245-261. Oxford and Malden: Blackwell Publishers.
- Moore, D. P., & Buttner, E. H. 1997. **Women entrepreneurs: moving beyond the glass ceiling**. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Morgan, G. (Ed.). 2006. **Images of organization. Updated edition of the international bestseller.** Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Morris, M. H., Davis, D. L., & Allen, J. W. 1994. Fostering corporate entrepreneurship: cross-cultural comparisons of the importance of individualism versus collectivism. **Journal of International Business Studies**, 65-89.
- Morrison, A. M., Randal, P. W., Van Velsor, E., & The Center for Creative Leadership, 1992. **Breaking the glass ceiling: can women reach the top of America's largest corporations?** Reading, MA: Addison-Wesley Publishing Company.
- Mota-Ribeiro, S. 2005. **Retratos de Mulher: construções sociais e representações visuais do feminino.** Porto: Campo e Letras.
- Mottier, V. 2002. Masculine domination. Gender and power in Bourdieu's writings. **Feminist Theory**, 3(3): 345-359.
- Mulholland, K. 1996. Entrepreneurialism, masculinities and self-made man. In D. Collinson, & J. Hearn (Eds.), **Men as managers, managers as men: critical perspectives on men, masculinities and managements**. 123-150. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Mumby, D., K., & Ashcraft, K. L. 2006. Organizational communication studies and gendered organization: a response to Martin and Collinson. **Gender, Work and Organization**, 13(1): 68-89.
- Mumby, D., K., & Putnam, L., L. 1992. The politics of emotion: a feminist reading of bounded rationality. **Academy of Management Review**, 17(3): 465-486.
- Murgia, A., & Poggio, B. 2009. Challenging hegemonic masculinities: men's stories on gender culture in organizations. **Organization**, 16(3): 407-423.
- Musson, G. 1996. Life stories. In G. Symon, & C. Cassell (Eds.), **Qualitative methods and analysis in organizational research. A practical guide**. 10-27. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Nabi, G., R. 2001. The relationship between HRM, social support and subjective career success among men and women. **International Journal of Manpower**, 22(5): 457-474.
- Nason, J., & Golding, D. 1998. Approaching observation. In G. Symon, & C. Cassell (Eds.), **Qualitative methods and analysis in organizational research**. 234-249. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Nentwich, J. C. 2006. Changing gender: the discursive construction of equal opportunities. **Gender, Work and Organization**, 13(6): 499-521.
- Neves, C. 16 de Dezembro de 2008. Mulheres cada vez mais pobres. **Diário de Notícias**. <http://dn.sapo.pt>.
- Neves, S. 2005. **A (des)construção dos discursos genderizados sobre o amor, o poder e a violência nas relações íntimas: metodologias feministas na psicologia social crítica.** Universidade do Minho, Braga.
- Newton, T. 1998. Theorizing subjectivity in organizations: the failure of foucauldian studies? **Organization Studies**, 19(3): 415-447.
- Nicholson, L. J. 1990. **Feminism/ Postmodernism**. London: Routledge.
- Nicholson, N., & West, M. 1996. Men and women in transition. In J. Billsberry (Ed.), **The effective manager: perspectives and illustrations**. 29-33. London, Thousand Oaks, and New Delhi: Sage Publications.
- Nkomo, S. M. 1992. The emperor as no clothes: rewriting race in organizations. **The Academy of Management Review**, 17(3): 487-513.
- Nkomo, S. M., & Cox Jr., T. 2003. Diverse identities in organizations. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), **Handbook of organization studies**, 3rd ed.: 338-356. London: Sage Publications.
- Nogueira, C. 2001a. Construcionismo social, discurso e género. **Psicologia**, XV(1): 43-65.
- Nogueira, C. 2001b. **Um novo olhar sobre as relações sociais de género: feminismo e perspectivas críticas na psicologia social**. Lisboa: Fundação Calouste Gulbenkian,.
- Nogueira, C. (no prelo) Introdução à teoria da interseccionalidade nos estudos de género. In S. Neves (Ed.), **Género e Ciências Sociais**. Maia: Publismai.
- Nogueira, C., Neves, S., & Barbosa, C. 2005. Fundamentos construcionistas sociais e críticos para o estudo do género. **Psicologia: Teoria, Investigação e Prática**, 10(2): 195-209.
- Oakley, A. 1972. **Sex, gender and society**. London: Temple Smith.
- Oakley, A. 1999. Interviewing women: a contradiction in terms. In A. Bryman, & R. G. Burgess (Eds.), **Qualitative research**, Vol. IV: 44-66. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Oakley, A., & Mitchell, J. (Eds.). 1997. **Who's afraid of feminism?** New York: The New Press.
- Ockrent, C. (Ed.). 2007. **O Livro negro da condição das mulheres**. Lisboa: Temas & Debates.

- Ogbor, J. 2000. Mythicizing and reification in entrepreneurial discourse: ideology-critique of entrepreneurial studies. *Journal of Management Studies*, 37(5): 605-635.
- Olesen, V. L. 2000. Feminisms and qualitative research at and into the millennium. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, 2nd ed.: 215-256. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Olson, S. F., & Currie, H. M. 1992. Female entrepreneurs: personal values systems and business strategies in a male-dominated industry. *Journal of Small Business Management*, 30(1): 49-57.
- Ong, A. 1987. *Spirits of resistance and capitalist discipline*. New York: State University of New York Press.
- Orban, M., & Scott, D. 2001. Why women enter into entrepreneurship: an explanatory model. *Women in Management Review*, 16(5): 232-243.
- Orhan, M. 2001. Women business owners in France: the issue of financing discrimination. *Journal of Small Business Management*, 39(1): 95-102.
- Oseen, C. 1997. Luce Irigaray, Sexual difference and theorizing leaders and leadership. *Gender, Work and Organization*, 4(3): 170-184.
- Owens, C. 1985. The discourse of others: feminists and postmodernism. In H. Foster (Ed.), *Postmodern culture*: 57-82. Sydney: Pluto Press.
- Parker, M. 1992a. Getting down from the fence: a reply to Haridimos Tsoukas. *Organization Studies*, 13(4): 651-653.
- Parker, M. 1992b. Postmodern organizations or postmodern organization theory. *Organization Studies*, 13(1): 1-17.
- Parker, M. 1995a. Angry young man has egoistic tantrum. *Organization Studies*, 16(4): 575-577.
- Parker, M. 1995b. Critique in the name of what? Postmodernism and critical approaches to organization. *Organization Studies*, 16(4): 553-564.
- Parker, M. 1998. *Ethics and organization*. London: Sage Publications.
- Parker, M. 2002. *Against management: organization in the age of managerialism*. Cambridge: Polity Press.
- Pedro, E. R. 1997. Análise crítica do discurso: aspectos teóricos, metodológicos e analíticos. In E. R. Pedro (Ed.), *Análise crítica do discurso: uma perspectiva sociopolítica e funcional*. 19-46. Lisboa: Caminho.
- Pels, D. 2000. Reflexivity one step up. *Theory, Culture & Society*, 17(3): 1-25.
- Peren, L., & Jennings, P. L. 2005. Government discourses on entrepreneurship: issues of legitimisation, subjugation, and power. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 29(2): 173-184.
- Perry, E. M., & Joyce, R. A. 2001. Providing a past for 'bodies that matter': Judith Butler's impact on the archaeology of gender. *International Journal of Sexuality and Gender Studies*, 6(1/2): 63-75.
- Pettersson, K. 2004. Masculin entrepreneurship – the Gnosjö discourse in a feminist perspective. In D. Hjorth, & C. Steyaert (Eds.), *Narrative and discursive approaches in entrepreneurship*. 177-193. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Phan, P., H. 2004. Entrepreneurship theory: possibilities and future directions. *Journal of Business Venturing*, 19: 617-620.
- Pilgeram, R. 2007. Women: doing and undoing gender in a US livestock Auction. *Gender, Work and Organization*, 14(6): 572-595.
- Pitt, M. 1998. A tale of two gladiators: 'reading' entrepreneurs as texts. *Organization studies*, 19(3): 387-414.
- Poggio, B. 2006. Outline of a theory of gender practices. *Gender, Work and Organization*, 13(3): 225-233.
- Potter, J. 1999. Discourse analysis as a way of analysing naturally occurring talk. In A. Bryman, & R. G. Burgess (Eds.), *Qualitative research*, Vol. II: 323-341. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Potter, J., & Wetherell, M. 1987. *Discourse and social psychology: beyond attitudes and behaviour*. London, Newbury Park, Beverly Hills and New Delhi: Sage Publications.
- Potter, J., & Wetherell, M. 1994. Analysing discourse. In A. Bryman, & R. G. Burgess (Eds.), *Analysing qualitative data*. 47-66. London, New York and Routledge.
- Powell, G., N. 1992. The good manager. *Group & Organization management*, 17(1): 44-56.
- Powell, G. N. 1993. *Women & men in management*, 2nd ed. Newbury Park, CA: Sage Publications.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. 1979. The 'good manager': masculine or androgynous? *Academy of Management Review*, 22(2): 395.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. 1989. He 'good manager': did androgyny fare better in the 1980s? *Group & Organization Studies*, 14(2): 216-233.
- Powell, G. N., & Butterfield, D. A. 1994. Investigating the 'glass ceiling' phenomenon: an empirical study of actual promotions to top management. *Academy of Management Journal* 37(1): 68-86.
- Prasad, A. 2003. *Postcolonial theory and organization analysis: a critical read*. Basingstoke: Palgrave.

- Probyn, E. 1990. Travels in the postmodernism: making sense of the local. In L. Nicholson (Ed.), **Feminism/postmodernism**. 176-189. New York and London: Routledge.
- Pullen, A. 2006. Gendering the research self: social practice and corporeal multiplicity in the writing of organizational research. **Gender, Work and Organization**, 13(3): 277-298.
- Pullen, A., & Knights, D. 2007. Undoing gender: organizing and disorganizing performance. **Gender, Work and Organization**, 14(6): 505-511.
- Pullen, A., & Linstead, S. 2005. Organizing identity. In A. Pullen, & S. Linstead (Eds.), **Organization and identity**. 1-19. London and New York: Routledge.
- Pullen, A., & Simpson, R. 2009. Managing difference in feminized work: men, otherness and social practice. **Human Relations**, 62(4): 561-587.
- Putman, L. 1996. Commentary. Situating the author and text. **Journal of Management Inquiry**, 5(4): 382-386.
- Putman, L., Grant, D., Michelson, G., & Cutcher, L. 2005. Discourse and resistance: targets, practices, and consequences. **Management Communication Quarterly**, 19(1): 5-18.
- Radtke, H. L., & Stam, H. J. 1994. **Power/gender. Social relations in theory and practice. Inquiries in social series**. London: Sage Publications.
- Ramazanoglu, C. 1993. **Up against Foucault: Explorations of some tensions between Foucault and feminism**. London: Routledge.
- Ramos de Almeida, J. 22 de Agosto de 2008. Vantagem salarial dos homens em relação às mulheres pouco variou na última década em Portugal **Público**. <http://www.publico.pt>.
- Rao, A., & Stuart, R. 1997. Rethinking organizations: a feminist perspective. **Gender and Development**, 5(1): 10-16.
- Rauch, A., & Frese, M. 2007. Let's put the person back into entrepreneurship research: a meta-analysis on the relationship between business owners' personality traits, business creation, and success. **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 16(4): 353-385.
- Reed, M. 1992. Introduction. In M. Reed, & M. Hughes (Eds.), **Rethinking organization: new directions in organization theory and analysis**. 1-16. London, Newbury Park and New Delhi: Sage Publications.
- Reed, M. 1998. Organizational analysis as discourse analysis: a critique. In D. Grant, T. Keenoy, & C. Osrick (Eds.), **Discourse and organization**. 193-213. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Reed, M. 2003. Organizational theorizing: a historically contested terrain. In S. Clegg, C. Hardy, & W. R. Nord (Eds.), **Handbook of organization studies**, 3rd ed.: 31-56. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Reed, M., & Hughes, M. (Eds.). 1992. **Rethinking organization. New directions in organization theory and analysis**. London, Newbury Park and New Delhi: Sage Publications.
- Reed, R. 1996. Entrepreneurialism and paternalism in Australian management: a gender critique of the 'self-made' man. In D. Collinson, & J. Hearn (Eds.), **Men as managers, managers as men: critical perspectives on men, masculinities and managements**. 99-122. London, Thousand Oaks, and New Delhi: Sage Publications.
- Reissman, C. K. 1987. When gender is not enough: women interviewing women. **Gender & Society**, 1(2): 172-207.
- Renzulli, L., Aldrich, H., & Moody, J. 2000. Family matters: gender, networks, and entrepreneurial outcomes. **Social Forces**, 79(2): 523-546.
- Reskin, B., & Padavic, I. 1994. **Women and men at work**. Thousand Oaks: Pine Forge Press.
- Ribeiro, L. R., Cardoso, F. P., & Aguiar, N. 2009. Em cada esquina nasce uma empresa. Em cada esquina há outra que morre., **Jornal I**. 14-18. Lisboa.
- Richardsen, A. M., & Burke, R., J. 2000. Women entrepreneurs and small business owners in Norway and Canada. **Women in management: current research issues**, Vol. II: 69-83. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Rindova, V., Barry, D., & Ketchen Jr, D. 2009. Entrepreneurship as emancipation. **Academy of Management Review**, 34(3): 477-491.
- Robb, A. M. 2002. Entrepreneurial performance by women and minorities. **Journal of Development Entrepreneurship**, 7(4): 383-397.
- Roberts, J. 2005. The power of the 'imaginary' in disciplinary processes. **Organization**, 12(5): 619-642.
- Robinson, T., L. 1999. The intersections of dominant discourses across race, gender, and other identities. **Journal of Counseling & Development**, 77: 73-79.
- Rocha, A. 2006. Recensões: Butler, Judith, Undoing gender. New York: Routledge, 2004, 288p. **Revista Crítica de Ciências Sociais** (76): 143-145.

- Rodrigues, M. de L. 1989. **Mulheres empresárias: resultados de uma investigação empírica sobre as mulheres empresárias em Portugal**. Provas de Aptidão Pedagógica e Científica, Universidade Técnica de Lisboa: Lisboa.
- Rojo, L. M., & Gallego, J. C. 1997. Argumentação e inibição: o sexismo no discurso dos executivos. In E. R. Pedro (Ed.), **Análise crítica do discurso: uma perspectiva sociopolítica e funcional**. 313-352. Lisboa: Caminho.
- Rosa, P., Hamilton, D., Carter, S., & Burns, H. 1994. The impact of gender on small business management: preliminary findings of a British Study. **International Small Business Journal**, 12(3): 25-32.
- Rosenau, P. M. 1992. **Post-modernism and the social sciences: insights, inroads, and intrusions**. Princeton, New Jersey: Princeton University Press.
- Rosener, J. 1990. Ways women lead. **Harvard Business Review**, 68(6): 119-125.
- Rosile, G. A., & Boje, D. M. 1996. Pedagogy for the postmodern management classroom: greenback company. In D. M. Boje, R. P. Gephart Jr., & T. J. Thatchenkery (Eds.), **Postmodern management and organization theory**. 225-250. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Ross-Smith, A., & Kornberger, M. 2004. Gendered rationality? A genealogical exploration of the philosophical and sociological conceptions of rationality, masculinity and organization. **Gender, Work and Organization**, 13(3): 280-305.
- Rumens, N., & Kerfoot, D. 2009. Gay men at work: (Re)constructing the self as professional. **Human Relations**, 62(5): 763-786.
- Runté, M., & Mills, A. J. 2006. Cold war, chilly climate: exploring the roots of gendered discourse in organization and management theory. **Human Relations**, 59(5): 695-720.
- Runyan, R. C., Huddleston, P., & Swinney, J. 2006. Entrepreneurial orientation and social capital as small firm strategies: a study of gender differences from a resource-based view. **International Entrepreneurship and Management Journal**, 2(4): 455-477.
- Salaman, G., & Storey, J. 2008. Reply to Tara Fenwick. **Organization**, 15(3): 333-334.
- Sanches, A. 18 de Junho de 2007. Mulheres em minoria no topo dos cargos públicos, **Público – Última Hora**. <http://www.publico.pt>.
- Sanches, A. 26 de Agosto de 2007. A participação das mulheres nas elites políticas e económicas no Portugal democrático, **Público**. <http://www.publico.pt>.
- Santos, G. 2007. **O desenvolvimento de carreira dos académicos: uma análise centrada na relação entre o trabalho e a família**. Universidade do Minho, Braga.
- Santos, G., & Cabral-Cardoso, C. 2003. Career and work-family relationship among academics: an exploratory study. **Comportamento Organizacional e Gestão**, 9(2): 213-229.
- Saraiva, P. M. 2011. **Empreendedorismo**, 2ª Edição, Coimbra: Imprensa da Universidade de Coimbra
- Sargent, A. G. 1981. Training men and women for androgynous behaviors in organizations. **Group & Organization Management**, 6(3): 302-311.
- Schensul, J. J., leCompte, M. D., Nastasi, B. K., & Borgatti, S. P. 1999. **Enhanced ethnographic methods**. Walnut Creek, London and New Delhi: Altamira Press.
- Scherer, R. F., Brodzinski, J. D., & Wiebe, F. A. 1990. Entrepreneur career selection and gender: a socialization approach. **Journal of Small Business Management**, 28(2): 37-44.
- Scheurich, J. J. 1997. **Research method in the postmodern**. London and Washington, DC: The Palmer Press.
- Schilt, K., & Connell, C. 2007. Do workplace gender transitions make gender trouble? **Gender, Work and Organization**, 14(6): 596-617.
- Schultz, M. 1992. Postmodern pictures of culture: a postmodern reflection on the 'modern notion' of corporate culture. **International Studies of Management & Organization**, 22(2): 15-35.
- Schumpeter, J. A. 1934/2008. **Theory of economic development. An Inquiry into profits, capital, credit, interest, and business cycle** (R. Opie, Trans.). New Brunswick and London: Transaction Publishers.
- Scott, J. W. 1992. Experience. In J. Butler, & J. W. Scott (Eds.), **Feminists theorize the political**. 22-40. New York and London: Routledge.
- Scott, J. W. 1996. Gender: a useful category of historical analysis. In J. W. Scott (Ed.), **Feminism & History**. Oxford and New York: Oxford University Press.
- Scully, M. A. 2003. Meritocracy. In R. Ely, J., E. Foldy, G., M. Scully, A., & The Center for Gender in Organization Simmons School of Management (Eds.), **Reader in Gender, work, and organization**. 284-286. Malden, Oxford and Carlton: Blackwell Publishing.
- Segal, A. 1996. Flowering feminism: consciousness raising at work. **Journal of Organizational Change Management**, 9(5): 75-90.

- Shane, S. 2000. Prior knowledge and discovery of entrepreneurial opportunities. *Organization Science*, 11(4): 448-469.
- Shane, S., & Venkataraman, S. 2000. The promise of entrepreneurship as a field of research. *Academy of Management Review*, 25(1): 217-226.
- Shane, S., & Venkataraman, S. 2001. Entrepreneurship as a field of research: a response to Zahra and Dess, Singh, and Erikson. *The Academy of Management Review*, 26(1): 13-16.
- Silva, A. P., & Hall, G. 2005. Influences on the growth of Portuguese SMEs. In A. Fayolle, P. Kyro, & J. Ulijn (Eds.), *Entrepreneurship research in Europe*: 331-350. Cheltenham, UK and Northampton, USA: Edward Elgar.
- Silva, A. R. 13 de Novembro de 2009. Participação de mulheres em cargos de topo está congelada, *Público*. Lisboa.
- Silverman, D. 1997. *Qualitative research: theory, method and practice*. London, Thousand Oaks, and New Delhi: Sage Publications.
- Silverman, D. 2000a. Analysing talk and text. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, 2nd ed.: 821-834. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Silverman, D. 2000b. *Doing qualitative research: a practical handbook*. London, Thousand Oaks, and New Delhi: Sage Publications.
- Silvestre, J. 7 de Fevereiro de 2009. Guerra dos sexos desigual nos salários. As mulheres portuguesas são mais qualificadas mas ganham menos, *Expresso*. <http://aeiou.expresso.pt/>.
- Simpson, R., & Lewis, P. 2005. An investigation of silence and a scrutiny of transparency: re-examining gender in organization literature through the concepts of voice and visibility. *Human Relations*, 58(10): 1253-1275.
- Singh, R. P. 2001. A comment on developing the field of entrepreneurship through the study of opportunity recognition. *The Academy of Management Review*, 26(1): 10-12.
- Smircich, L., Calás, M., & Morgan, G. 1992. Afterward/after words: open(ing?) spaces: new intellectual currents in organization and management theory. *Academy of Management Review*, 17(3): 607-611.
- Smith, D. M. 1997. Women and leadership. In P. G. Northouse (Ed.), *Leadership, theory and practice*: 204-236. London, New York and Thousand Oaks: Sage Publications.
- Sousa, F. A., & Melo, T. 20 de Novembro, 2009. 85% dos novos magistrados judiciais são mulheres, *Diário de Notícias*. Lisboa.
- Stanley, L., & Wise, S. 1983. *Breaking out: feminist consciousness and feminist research*. London: Routledge & Kegan Paul.
- Stevenson, L. 1990. Some methodological problems associated with researching women entrepreneurs. *Journal of Business Ethics*, 9(4/5): 439-446.
- Steyaert, C. 1998. A qualitative methodology for process studies of entrepreneurship: creating local knowledge through stories. *International Studies of Management & Organization*, 27(3): 13-33.
- Steyaert, C. 2004. The prosaics of entrepreneurship. In D. Hjorth, & C. Steyaert (Eds.), *Narrative and discursive approaches in entrepreneurship: a second movements in entrepreneurship book*: 8-21. Cheltenham, UK and Northampton, USA: Edward Elgar.
- Steyaert, C., & Daniel, H. 2003a. Creative movements of entrepreneurship. In C. Steyaert, & D. Hjorth (Eds.), *New movements in entrepreneurship*: 5-19. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Steyaert, C., & Hjorth, D. (Eds.). 2003b. *New movements in entrepreneurship*. Cheltenham, UK and Northampton, MA, USA: Edward Elgar.
- Steyaert, C., & Hjorth, D. (Eds.). 2006. *Entrepreneurship as social change: a third movements in entrepreneurship book*. Cheltenham and Northampton: Edward Elgar.
- Steyaert, C., & Katz, J. A. 2004. Reclaiming the space of entrepreneurship in society: geographical, discursive and social dimensions. *Entrepreneurship & Regional Development*, 6(3): 179-196.
- Stoner, C. R., Hartman, R. I., & Arora, R. 1990. Work-home role conflict in female owners of small business: an exploratory study. *Journal of Small Business Management*, 28(1): 30-38.
- Sturdy, A., & Wright, C. 2008. A consulting diaspora? Enterprising selves as agents of enterprise. *Organization*, 15(3) 427-444(3): 427-444.
- Sveningsson, S., & Alvesson, M. 2003. Managing managerial identities: organization fragmentation, discourse and identity struggle. *Human Relations*, 56(10): 1163-1193.
- Swedberg, R. 2006. Social entrepreneurship: the view of the young Schumpeter. In C. Steyaert, & D. Hjorth (Eds.), *Entrepreneurship as social change: a third movements in entrepreneurship book*: 21-34. Cheltenham, UK and Northampton, USA: Edward Elgar.

- Symon, G., & Cassell, C. 1998. **Qualitative methods and analysis in organizational research: a practical guide**. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Tavares, M. 2007. A longa luta das mulheres portuguesas pela legalização do aborto. In C. Ockrent (Ed.), **O livro negro da condição das mulheres**. 384-394. Lisboa: Temas & Debates.
- Tedmanson, D., Bryant, L., & Essers, C. 2009. At the intersection of gender, ethnicity and entrepreneurship: narratives of Turkish Muslim women entrepreneurs in Australia and the Netherlands, **The 6th International Critical Management Conference**. Warwick Business School.
- Thomas, J. E. 1999. 'Everything about us is feminist'. The significance of ideology in organizational Change. **Gender & Society**, 13(1): 101-119.
- Thomas, R., & Davies, A. 2005a. Theorizing the micro-politics of resistance: new public management and managerial identities in the UK Public Services. **Organization Studies**, 26(5): 683-706.
- Thomas, R., & Davies, A. 2005b. What have the feminist done for us? Feminist theory and organizational resistance. **Organization**, 12(5): 711-740.
- Thompson, P. 1993. Postmodernism: fatal distraction. In J. a. P. Hassard, M. (Ed.), **Postmodernism and organizations**. 183-203. London, Newbury Park: CA, Sage Publications.
- Thompson, P. 2004. Brands, Boundaries and bandwagons: a critical reflection on critical management studies. In S. Fleetwood, & S. Ackroyd (Eds.), **Critical realist applications in organizations and management studies**. 54-70. London and New York: Routledge.
- Tomlinson, F., Brockbank, A., & Traves, J. 1997. The 'feminization' of management? Issues of 'sameness' and 'difference' in the roles and experiences of female and male retail managers. **Gender, Work and Organization**, 4(4): 218-229.
- Tomlinson, F., Farnworth, H., Kalsi, K., Colgan, F., & Reynard, A. 2009. 'Talking about my generation': narratives of continuity and change in the production of women 'olderpreneurs', **The 6th International Critical Management Conference**. Warwick Business School.
- Townley, B. 1998. Beyond good and evil: depth and division in the management of human resources. In A. McKinlay, & K. Starkey (Eds.), **Foucault, management and organization theory**. 191-210. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Townsley, N. C. 2003. Review article: looking back, looking forward. Mapping the gendered theories, Voices, and politics of organization. **Organization**, 10(3): 617-639.
- Tsai, D.-H., Lin, S.-Y., Kao, M.-R., & Johansson, A. W. 2009. Stories within and behind stopry: a representation of entrepreneurial process, **6th International Critical Management Conference**. Warwick Business School.
- Tsoukas, H. 1992. Postmodernism, reflexive rationalism and organizational studies: a reply to Martin Parker. **Organization Studies**, 13(4): 643-649.
- Tsoukas, H. 2003. New times, fresh challenges: reflections on the past and the future of organization theory. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (Eds.), **The Oxford handbook of organization theory: metatheoretical perspectives**. 607-623. New York: Oxford University Press.
- Tsoukas, H., & Knudsen, C. 2003a. Introduction: the need for a meta-theoretical reflection in organization theory. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (Eds.), **The Oxford handbook of organizational theory: meta-theoretical perspectives**. 1-36. New York: Oxford University Press.
- Tsoukas, H., & Knudsen, C. (Eds.). 2003b. **The Oxford handbook of organization theory: meta-theoretical perspectives**. New York: Oxford University Press.
- Ufuk, H., & Ozgen, O. 2001. The profile of women entrepreneurs: a sample from Turkey. **International Journal of Consumer Studies**, 25(4): 299-308.
- Van de Ven, H. 1993. The development of an infrastructure for entrepreneurship. **Journal of Business Venturing**, 8(3): 211-230.
- Van Dijk, M. P. 1997. Issues in small enterprise development: an overview. **Journal of Entrepreneurship**, 6(2): 209-221.
- Verheul, I., & Thurik, R. 2001. Start-up capital: 'does gender matter?' **Small Business Economics**, 16: 329-345.
- Viana, C. 14 de Fevereiro de 2008. Divisão de tarefas domésticas não é motivo de conflito entre casais, **Público**. <http://www.publico.clx.pt/>.
- Vickers, M. H. 2005. Illness, work and organization: postmodern perspectives, antenarratives and chaos narratives for the reinstatement of voice. **TAMARA, Journal of Critical Postmodern Organization Science**, 3(2): 74-88.
- Wagstaff, S. (Ed.). s/d. **Juan Muñoz: uma retrospectiva**. Porto: Museu Serralves, Museu de Arte Contemporânea

- Walker, E., & Brown, A. 2004. What success factors are important to small business owners? *International Small Business Journal*, 22(6): 577-594.
- Walsh, M. 2003. Teaching qualitative analysis using QRS Nvivo. *The Qualitative Report*, 8(2): 251-256.
- Ward, J., & Winstanley, D. 2003. The absent presence: negative space within discourse and the construction of minority sexual identity in the workplace. *Human Relations*, 56(10): 1255-1280.
- Warren, L. 2004. A systemic approach to entrepreneurial learning: an exploration using storytelling. *Systems Research and Behavioral Science*, 21(3): 3-16.
- Watson, T. J. 1995. Rhetoric, discourse and argument in organizational sense making: a reflexive tale. *Organization Studies*, 16(5): 805-821.
- Weedon, C. 1987. *Feminist practice and poststructuralist theory*. Oxford: Blackwell.
- Weedon, C. 1999. *Feminism, theory and the politics of difference*. Oxford: Blackwell.
- Weitz, R. 2003. A history of women's bodies. In R. Weitz (Ed.), *The politics of women's bodies: sexuality, appearance, and behavior*. 3-11. New York and Oxford: Oxford University Press.
- Weitzman, E. A. 2000. Software and qualitative research. In N. K. Denzin, & Y. S. Lincoln (Eds.), *Handbook of qualitative research*, 2nd ed.: 803-826. Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- West, C., & Fenstermaker, S. 2002. Reply – (re)doing difference. In S. Fenstermaker, & C. West (Eds.), *Doing gender, doing difference. Inequality, power and institutional change*. 95-104. New York and London: Routledge.
- West, C., & Fenstermarker, S. 1995. Doing difference. *Gender & Society*, 9(1): 8-37.
- West, C., & Zimmerman, D. H. 1987. Doing Gender. *Gender and Society*, 1(2): 125-151.
- Westhead, P., Ucbasaran, D., & Wright, M. 2009. Information search and opportunity identification. The importance of prior business ownership experience. *International Small Business Journal*, 27(6): 659-680.
- Wetherell, M., Taylor, S., & Yates, S. J. (Eds.). 2001. *Discourse theory and practice: a reader*. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Wicks, A. C., & Freeman, R. E. 1998. Organization Studies and the new pragmatism: positivism, anti-positivism, and the search for ethics. *Organization Science*, 9(2): 123-140.
- Wilkinson, S. 1998. Focus groups in feminist research: power, interaction, and the co-construction of meaning. *Women's Studies International Forum*, 21(1): 111-125.
- Wilkinson, S. 1999. How useful are focus group in feminist research? In R. S. Barbour, & J. Kitzinger (Eds.), *Developing focus group research: politics, theory and practice*. 64-78. London, Thousand Oaks and New Delhi: Sage Publications.
- Williams, C., L. 1989. *Gender differences at work: women and men in non traditional occupations*. Berkeley, Los Angeles and London: University of California Press.
- Williams, C., L., Giuffre, P., A., & Dellinger, K. 1999. Sexuality in the workplace: organizational control, sexual harassment, and the pursuit of pleasure. *Annual Review Sociology*, 25: 73-93.
- Willmott, H. 1994. Bringing agency (back) into organizational analysis: responding to the crisis of (post)modernity. In J. Hassard, & M. Parker (Eds.), *Towards a new theory of organizations*. 87-131. London and New York: Routledge.
- Willmott, H. 1997a. Management and organization studies as science? *Organization*, 4(3): 309-344.
- Willmott, H. 1997b. Rethinking management and managerial work: capitalism, control and subjectivity. *Human Relations*, 50(11): 1329-1359.
- Willmott, H. 2003. Organization theory as a critical science? Forms of analysis and 'new organizational forms'. In H. Tsoukas, & C. Knudsen (Eds.), *The Oxford handbook of organization theory: meta-theoretical perspectives*. 88-112. New York: Oxford University Press.
- Wilson, F. 1999. Genderquake? Did you feel the earth move? *Organization*, 6(3): 529-541.
- Winn, J. 2004. Entrepreneurship: not an easy path to top management for women. *Women in Management Review*, 19(3): 143-153.
- Wirth, L. 2001. *Breaking through the glass ceiling: women in management*. Geneva, Switzerland: International Labor Office.
- Witz, A., & Savage, M. 1992. The gender of organizations. In A. a. S. Witz, M. (Ed.), *Gender and bureaucracy*. Oxford: Blackwell Publishers/the Sociological Review.
- Wlaker, E., & Webster, B. 2006. Management competencies of women business owners. *International Entrepreneurship and Management Journal*, 2(4): 495-508.
- Wodak, R. 1997. Introduction: some important issues in the research of gender and discourse. In R. Wodak (Ed.), *Gender and Discourse*. 1-20. London, Thousand Oaks, and New Delhi: Sage Publications.
- Wodak, R., & Chilton, P. (Eds.). 2005. *A New agenda in (critical) discourse analysis: theory, methodology and interdisciplinary*. Amsterdam/Philadelphia: John Benjamins Publishing Company.

- Wood, L. A., & Kroger, R. O. 2000. ***Doing discourse analysis: methods for studying action in talk and text.*** Thousand Oaks, London and New Delhi: Sage Publications.
- Woolf, V. 1928/1994. Orlando (A.L. Faria, Trad.). Lisboa: Relógio D'Água.
- Wortman Jr, M. S. 1987. Entrepreneurship: an integrating typology and evaluation of the empirical research in the field. ***Journal of Management***, 13(2): 259-279.
- Wray-Bliss, E. 2003. Research subjects/research subjections: exploring the ethics and politics of critical research. ***Organization***, 10(2): 307-325.
- Ybema, S., Keenoy, T., Osrick, C., Beverungen, A., Ellis, N., & Sabelis, I. 2009. Articulating identities. ***Human Relations***, 62(3): 299-322.
- Zahra, S. 2005. Entrepreneurial risk taking in family firms. ***Family Business Review***, 18(1): 23-40.
- Zahra, S., & Dess, G. G. 2001. Entrepreneurship as a field of research: Encouraging Dialogue and Debate. ***The Academy of Management Review***, 26(1): 8-10.
- Zapalska, A. 1997. A profile of woman entrepreneurs and enterprises in Poland. ***Journal of Small Business Management***, 35(4): 76-82.